

TYÖPAIKKAKIUSAAMISEN KEHITTYMISPROSESSIT

Sonja Jokiranta
Puheviestinnän pro gradu -tutkielma
Kevät 2013
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Sonja Jokiranta	
Työn nimi – Title TYÖPAIKKAKIUSAAMISEN KEHITTYMISPROSESSIT	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Kevät 2013	Sivumäärä – Number of pages 107 + liite
Tiivistelmä – Abstract <p>Tämän tutkielman tavoitteena oli ymmärtää ja kuvata työpaikkakiusaamisen kehittymisprosesseja. Tutkimusaiheen valinnan peruste oli ennen kaikkea ilmiön yhteiskunnallinen relevanssi ja ajankohtaisuus. Tutkimusaineisto kerättiin internetistä neljältä työpaikkakiusaamista käsittelevältä keskustelupalstalta, joissa esiinnyttiin useimmiten nimimerkillä. Analysoitava aineisto koostui 28 tutkimushenkilön kirjoituksista.</p> <p>Tutkimusmetodina käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia ja tieteenfilosofisilta lähtökohdiltaan tutkielma rakentui fenomenologis-hermeneuttisen ajattelun pohjalle. Aineistosta voitiin erotella yhteensä kolme erilaista työpaikkakiusaamisprosessityyppiä, jotka nimettiin niiden ominaispiirteiden mukaan seuraavasti: eskaloituvat prosessit, latentit prosessit sekä vaihtelevat prosessit. Lisäksi aineistosta analysoitiin kiusaamisprosessien alkamisen tapoja, vallankäyttöä kiusaamisprosesseissa, kiusattujen puolustautumis- ja selviytymiskeinoja sekä kiusaamiselle annettuja attribuutioita.</p> <p>Työpaikkakiusaaminen on ilmiönä hyvin monimuotoinen, ja se voi alkaa kehittyä prosessinomaisesti monenlaisista eri lähtökohdista. Se voi kehittyä joko kahden yksilön tai ryhmän ja yksilön välille. Toisinaan kiusaajana voidaan nähdä organisaatio, jolloin kiusaaminen on jo ikään kuin sulautunut osaksi työpaikan rakenteita ja toimintakulttuuria.</p> <p>Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen riittävän varhaisessa vaiheessa sekä yksilön henkilökohtaiset puolustautumis- ja selviytymiskeinot ovat tärkeässä osassa kiusaamisesta selviytymisessä sekä kiusaamisprosessien eskaloitumisen estämisessä. Mitä nopeammin konflikteihin puututaan, sitä suurempi mahdollisuus on saada tilanne hallintaan. Kiusaamiselle annetuilla attribuutiotyyleillä vaikuttaisi myös olevan merkitystä kiusaamisprosessien kulkuun.</p>	
Asiasanat – Keywords Työpaikkakiusaaminen, henkinen väkivalta, kiusaamisprosessien kehittyminen, puheviestintä	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN ILMIÖNÄ	8
	2.1 Työpaikkakiusaamisen määrittelemine	8
	2.2 Työpaikkakiusaamisprosessi	13
	2.3 Työpaikkakiusaamisen taustatekijät	17
	2.3.1 Konflikti	20
	2.3.2 Vallankäyttö vuorovaikutussuhteessa	22
	2.3.3 Vaikea vuorovaikutussuhde	25
	2.4 Työpaikkakiusaamisen vaikutukset	27
	2.5 Kiusatuksi itsensä kokevien puolustautumis- ja selviytymiskeinot	29
	2.6 Attribuutioteoria kiusaamisen syiden selittämisessä	30
	2.7 Työpaikkakiusaamisprosessien tutkimuksen lähtökohdat	31
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
	3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuksen tavoitteet	33
	3.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat	34
	3.3 Aineiston kerääminen ja tutkimushenkilöt	37
	3.4 Menetelmävalinnat	38
	3.5 Aineiston analysointi	39
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	43
	4.1 Työpaikkakiusaamisprosessien tyypit	44
	4.1.1 Eskaloituvat prosessit	45
	4.1.2 Latentit prosessit	58
	4.1.3 Vaihtelevat prosessit	62

4.2 Työpaikkakiusaamisprosesseihin vaikuttavat tekijät	67
4.2.1 Kiusaamisprosessin alkamisen tavat	67
4.2.2 Vallankäyttö kiusaamisprosessissa	75
4.2.3 Kiusattujen käyttämät puolustautumis- ja selviytymiskeinot	78
4.2.4 Kiusaamiselle annetut attribuutiot	80
5 DISKUSSIO	87
6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	94
KIRJALLISUUS	99
INTERNETLÄHTEET	107
LIITE	108

JOHDANTO

Kielellä on vallassaan elämä ja kuolema, kirjoitti viisaudestaan tunnettu kuningas Salomo sananlaskujen kirjaan jo yli 2000 vuotta sitten. Työpaikkakiusaamisen, joka useimmiten toteutuu verbaalisena ja toisinaan myös nonverbaalisena väkivaltana, seuraukset ovat vakavaa ja surullista luettavaa. Monet menettävät työkykynsä, elämänhalunsa, terveytensä tai pahimmassa tapauksessa koko elämänsä työpaikkakiusaamisen seurauksena. Voidaankin sanoa, että työpaikkakiusaaminen on erittäin vakava ja laajalti levinnyt ongelma yhteiskunnassamme (Pörhölä & Kinney 2010, 57).

Viimeisimmän työ- ja elinkeinoministeriön teettämien työolobarometrien mukaan työpaikkakiusaaminen on Suomessa varsin yleistä. Vuonna 2010 kyselyyn vastanneista 1053 henkilöstä 24% ilmoittivat havainneensa työpaikallaan kiusaamiskäyttäytymistä. Vuonna 2011 kiusaamista havainneiden henkilöiden prosentuaalinen osuus 1204:sta vastaajasta oli 29%, eli nousua oli tapahtunut viisi prosenttiyksikköä vuoden aikana. Näin ollen voidaan sanoa, että työpaikkakiusaamisen yleistymisen kohdalla on tapahtunut vuosien 2010 ja 2011 välillä tilastollisesti merkitseviä muutoksia, vaikka yleensä muutokset työelämässä tapahtuvat huomattavasti hitaammin. (Aho & Mäkiäho 2011, 30-32.)

Jo vuoden 2005 työolobarometrin mukaan työpaikkakiusaaminen kosketti päivittäin lähes 15000 suomalaista, mikä vastasi tuolloin noin neljää prosenttia koko työssäkäyvistä väestöstä. Työpaikkakiusaaminen on näyttänyt tutkimusten mukaan lisääntyneen 2000-luvulla erityisesti julkisen sektorin kunta- ja valtiotyöpaikoilla. (Kess & Kähönen 2010, 1-2.) Työpaikkakiusaaminen ilmiönä on siis lisääntymässä nopeaa vauhtia ja siitä johtuvat haitat yhteiskunnallemme ovat valitettavan merkittäviä.

Työpaikkakiusaaminen kehittyy useimmiten prosessinomaisesti. Tätä kehityskulkua voidaan kuvata eräänlaiseksi eskaloitumisprosessiksi, jossa merkityksellisiä elementtejä ovat ryhmän dynamiikka ja työyhteisön jäsenten toiminta.

Tutkimuksissa on havaittu, että kiusaamisen luonne ja intensiteetti muuttuu usein ajan kuluessa pikkuhiljaa vakavammaksi. (Esim. Vartia 2003, 17.)

Tämän tutkielman tavoitteena oli ymmärtää ja kuvata työpaikkakiusaamisen kehitymisprosesseja, jotka toteutuvat työpaikan vuorovaikutussuhteissa. Aineistoa lähestyttiin kvalitatiivisella tutkimusotteella, ja se analysoitiin sisällönanalyysin menetelmän keinoin. Analysoitava aineisto oli peräisin internetistä, neljältä eri keskustelufoorumilta. Olin kiinnostunut työpaikalla tapahtuvasta kiusaamisesta sekä esimiesten ja alaisten että tasavertaisten työntekijöiden välillä.

Tutkimuskirjallisuudesta on löydettävissä viitteitä siitä, että työpaikkakiusaaminen saa usein alkunsa jonkinlaisesta selvittämättömästä konfliktista (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper 2003, 109). Työpaikkakiusaamista kohdanneiden henkilöiden kertomuksista on usein havaittavissa kiusaamistilanteiden asteittainen paheneminen ja jonkinlainen selkeä eskaloitumispiste tai käännekohta, jonka jälkeen tilanne paheni tai parani huomattavasti (Harden Fritz & Omdahl, 2006, 95-98). Tässä tutkimuksessa on tavoitteena kartoittaa työpaikkaprosessien erilaisia kehityskulkuja ja selvittää niitä tekijöitä, jotka voivat olla vaikuttamassa prosessien kulkuun.

Useissa työpaikkakiusaamisen määritelmässä toistuu kiusaamisen uhrin puolustuskyvyttömyys ja vallan puute. Vallan käyttö työpaikan vuorovaikutussuhteissa on yksi näkökulma, jota käsitellään tässä tutkimuksessa yhtenä kiusaamisprosessin osatekijänä. Valta ei ole itsessään negatiivinen tai positiivinen asia tai yksilön ominaisuus, vaan aina suhteeseen liittyvä ilmiö. Organisaatioissa juuri erilaiset hierarkiat ja muut suhteiden eriarvoisuutta tukevat tekijät mahdollistavat tietoisien tai tiedostamattoman vallan väärinkäytön. Valta ei kuitenkaan välttämättä perustu korkeampaan hierarkkiseen asemaan, vaan aseman sijasta kiusaajaksi nimetyllä henkilöllä saattaa olla myös muita vallan lähteitä. Näitä voivat olla esimerkiksi jokin erityislaatuinen tieto, kokemus tai suhteet vaikutusvaltaisiin ihmisiin. (Esim. Pörhölä & Kinney 2010, 59-61; Tehrani 2012, 5-6.)

Lisäksi tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kiusatuiksi itsensä kokevien henkilöiden puolustautumis- ja selviytymiskeinoja sekä niitä attribuutioita, joita he olivat antaneet työpaikkakiusaamiselle. Tarkoituksenani oli kartoittaa näiden tekijöiden merkitystä työpaikkakiusaamisprosessien dynamiikkaan. Koska

työpaikkakiusaamisen dynamiikkaa ja kehitymisprosesseja käsitteitä tutkimuksia on tehty suhteellisen vähän, aiheeseen tarttuminen vaikutti mielekkäältä ja erittäin ajankohtaiselta. Jotta työpaikan kiusaamisprosesseihin kyettäisiin puuttumaan riittävän varhain ja asianmukaisella tavalla, aiheesta tarvitaan lisää tutkimustietoa.

2 TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN ILMIÖNÄ

2.1 Työpaikkakiusaamisen määritelmä

Työpaikkakiusaaminen on ilmiö, joka toteutuu yleensä joko kahden työntekijän tai yhden työntekijän ja ryhmän välillä (Liefoghe & Mackenzie Davey 2001, 375). Useat eri tutkijat ovat varioineet työpaikkakiusaamisen määritelmää ja painottaneet näissä hieman eri näkökulmia. Vaikka täysin yhteneväistä määritelmää ei ole toistaiseksi pystytty rakentamaan, useimmissa määritelmässä toistuvat tietyt samansuuntaiset kriteerit, joiden on täytyttävä, jotta voidaan puhua työpaikkakiusaamisesta. (esim. Vartia 2003, 9; Tehrani 2012, 2-3.)

Lähes kaikissa työpaikkakiusaamisen määritelmässä on havaittavissa toistuvasti seuraavat kriteerit:

- 1)Työpaikkakiusaaminen on negatiivista, loukkaavaa ja epäeettistä viestintää, käyttäytymistä tai tarkoituksellista vahingoittamista.
- 2)Työpaikkakiusaaminen on toistuvaa ja pitkäkestoista.
- 3)Työpaikkakiusaamista ilmenee vuorovaikutussuhteessa, jolle vallan epätasapaino on tunnusomaista.
- 4)Työpaikkakiusaamisen uhri kokee tulleensa toisen henkilön loukkaamaksi.

Edellä mainittujen kriteerien lisäksi työpaikkakiusaaminen johtaa tutkimusten mukaan usein myös alentuneeseen työskentelymotivaatioon ja hyvinvoinnin tasoon. (Pörhölä & Kinney 2010, 58; Tehrani 2012, 4.) Myös psykologisilla häiriöillä, kuten esimerkiksi masennus- ja ahdistuneisuushäiriöillä sekä psykosomaattisella oireilulla ja työpaikkakiusaamisella on uusimpien tutkimusten mukaan todettu olevan tilastollisesti merkitsevä yhteys (Nielsen, Hetland, Matthiesen & Einarsen 2012, 38-46).

Työpaikkakiusaamisen ohella ilmiöstä puhutaan myös nimillä *henkinen väkivalta*, *savustaminen*, *sortaminen*, *painostus*, *alistaminen* ja *simputus*. Englannin kielessä ilmiö tunnetaan useimmiten nimellä *workplace bullying*. Muita yleisimpiä ilmaisuja

ovat *mobbing*, *psychological violence*, *work harassment* tai *psychological harassment*. (Vartia & Perkka-Jortikka 1994, 25-26.) Myös *abusing*, *victimizing*, *coercing*, *terrorising* ja *undermining* ovat kiusaamisen yhteydessä käytettyjä termejä (Tehrani 2012, 1).

Työpaikkakiusaamisen tutkimukset pohjoismaissa aloitti ruotsalainen Heinz Leymann 1980-luvun loppupuolella. Hän määritteli tuolloin henkisen väkivallan (*mobbing*) pitkään jatkuvaksi, toistuvaksi ja vakavanlaatuiseksi kiusaamiseksi, sortamiseksi ja epäoikeudenmukaiseksi kohteluksi. Jo tuolloin määritelmään sisältyi ajatus siitä, että tällaisen kohtelun on jatkuttava vähintään kuusi kuukautta ja kerran viikossa ollakseen työpaikkakiusaamista. Muita Ruotsin kielessä käytettyjä sanoja työpaikkakiusaamiselle ovat *psykiskt våld*, *psykiskt terror* ja *trakassering*. (Vartia & Perkka-Jortikka 1994, 25.)

Osa tutkijoista sisällyttää työpaikkakiusaamisen määritelmään myös *rakenteellisen kiusaamisen* (organizational restructuring), *institutionalisoituneen tyrannian* (institutionalized tyranny) sekä *organisaatiokiusaamisen* (organizational bullying), joissa jokin instituutio tai organisaatio nähdään kiusaajana eikä niinkään yksittäisiä henkilöitä (Liefoghe & Mackenzie 2001, 376). Tällaisissa tapauksissa voidaan nähdä, että kiusaaminen on omaksuttu syvälle työpaikan kulttuuriin ja toimintatapoihin. Tällöin ei enää suoranaisesti voida sanoa ketkä kiusaavat tai ovat tulleet kiusatuiksi, sillä suurin osa työyhteisön jäsenistä on jo tullut osaksi järjestelmää ja sen käyttäytymismalleja. Organisaatiossa, johon rakenteellisen kiusaamisen kulttuuri on iskostunut, ihmiset voivat olla sekä kiusattuja että kiusaajia, jopa huomaamattaan.

Einarsen ym. ovat ottaneet huomioon kehittämässään työpaikkakiusaamisen määritelmässä näkökulman, jonka mukaan kiusaamiskäyttäytyminen voi olla luonteeltaan joko harkittua ja tiedostettua tai joltain osin tiedostamatonta. Myös tähän määritelmään sisältyvät kiusaamiskäyttäytymisen toistuva luonne, kuormittavuus ja loukkaavuus sekä uhrin puolustuskyvyttömyys:

“Bullying at work involves repeated negative actions and practices that are directed at one or more workers. The behaviours are unwelcome to the target and

undertaken in circumstances where the target has difficulty in defending him or herself. The behaviours may be carried out as a deliberate act or unconsciously. These behaviours cause humiliation, offence and distress to the target. The outcomes of the bullying behaviours have been shown to cause clinically significant distress and impairment in social, occupational, and other areas of functioning.” (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper 2003, 15.)

Edellä olevan määritelmän kautta on helpompi ymmärtää sellaisten henkilöiden kokemuksia, joiden työpaikkakiusaamisprosessi on alkanut täysin yllättäen, eikä esimerkiksi jonkin selkeän konfliktin kautta. Tällaisissa tilanteissa kiusaaminen on saattanut olla hyvinkin tiedostamatonta käyttäytymistä ja näin ollen siihen on ollut myös erittäin vaikeaa puuttua.

Työpaikkakiusaamisen ilmenemismuodot voidaan jakaa kahteen kategoriaan; *suoraan* ja *epäsuoraan* kiusaamiseen. *Suoraksi kiusaamiseksi* voidaan luokitella esimerkiksi loukkaavat huomautukset, nöyryyttäminen, kritisointi, syyttäminen sekä vihjailu uhrin mielenterveyteen tai muuhun henkilökohtaiseen elämään liittyvistä asioista. *Epäsuoralla kiusaamisella* tarkoitetaan hienovaraisempia ja vaikeammin tunnistettavia henkisen väkivallan muotoja. Tällaisia ovat esimerkiksi sosiaalinen eristäminen, panettelu, vaikeneminen, uhrin aseman tai maineen vähättely sekä epätasa-arvoinen kohtelu. Epäsuora kiusaaminen työpaikalla ilmenee yleisimmin siten, että uhrin työhön liittyvien tehtävien suorittamista pyritään vaikeuttamaan tai estämään jollakin tavoin. Muita työhön liittyviä epäsuoran kiusaamisen muotoja ovat tiedon pimittäminen, työllä ylikuormittaminen, vastuullisten työtehtävien siirtäminen muille työntekijöille, työtehtävistä suoriutumisen jatkuva kyseenalaistaminen sekä työn tuloksen toistuva kritisointi tai arvostelu. (Pörhölä & Kinney 2010, 58-59.)

Rajan vetäminen sille, milloin jokin käyttäytyminen voidaan luokitella kiusaamiseksi, on haastavaa sen vaikean tunnistettavuuden vuoksi. Kiusaaminen voi saada erilaisia erittäin hienovireisiä muotoja, jotka voivat olla hyvin huomaamattomia. Se voi olla näkymätöntä, kuulumatonta ja passiivista, kuten merkitseviä silmäyksiä ja ilmeitä, olkapäiden kohauttelua, puhumattomuutta, hymähtelyä, eristämistä muusta työyhteisöstä tai mielipiteiden sivuuttamista. Se voi toisaalta olla myös kovaäänistä, aktiivista ja hyökkäävää: haukkumista, pilkkaamista

ja uhkailua. Myös sukupuolista häirintää voidaan pitää yhtenä vakavana kiusaamisen muotona. (Vartia & Perkka-Jortikka 1994, 29, 31.)

Usein henkinen väkivalta sisältää voimakkaasti emotionaalisesti latautunutta viestintää. Tunnepitoinen ilmaisu voi olla toisinaan hyvinkin tarkoituksenmukaista esimerkiksi silloin, kun halutaan kannustaa työntekijöitä tai luoda hyvää työskentelyilmapiiriä. Kuitenkin emotionaalista kieltä käyttävä henkilö voi työyhteisössä joko tarkoituksellisesti tai tiedostamattaan sortaa alaisiaan tai työtovereitaan. Henkistä väkivaltaa käsittelevässä tutkimuksessa tällaisia henkilöitä on kuvattu esimerkiksi ”liian innokkaiksi”, ”häpeämättömiksi” tai ”tunne-elämältään vajavaisiksi”. Näiden tutkimusten pohjalta on tehty myös kategorisointi, joka kuvaa emotionaalisen sorron (emotional tyranny) eri ilmenemismuotoja ja taktiikoita. Näitä ovat esimerkiksi pettäminen, kiristäminen, vähättely, nolaaminen, teeskentely, syyllistäminen, uhkailu, naurunalaiseksi saattaminen, häpäiseminen ja vaijentaminen.

Kaikkien näiden edellä mainittujen toimintojen voidaan nähdä olevan hienovaraista vallan ja mahdollisen aseman sekä taidokkaan viestintäosaamisen väärinkäyttöä. Valta tarjoaa lähes poikkeuksetta mahdollisuuden manipuloida ihmisiä, ihmissuhteita ja jopa kokonaisia organisaatioita. Vallankäytön haitallisia seurauksia henkilökohtaisella tasolla ovat tutkimusten mukaan esimerkiksi psyykinen ja fyysinen kuormittuminen, loppuun palaminen ja pahimmassa tapauksessa työuran päättyminen. Jos emotionaalinen manipulaatio työpaikalla yleistyy, työpaikan vuorovaikutussuhteista tulee epäaitoja, rajoitettuja, varovaisia ja ahdistavia. Jos tilanne pääsee kovin vakavaksi, tällainen ilmapiiri voi saada työntekijät tekemään valintoja, joista seuraa henkistä ja jopa fyysistä väkivaltaa. (Waldron 2009, 18-20.) Valtaa ilmiönä ja työpaikkakiusaamisen taustatekijänä käsitellään tarkemmin luvussa 2.3.2.

Myös Einarsen (1999, 22-24) on luokitellut työpaikkakiusaamista sen erityyppisten ilmenemismuotojen ja luonteen mukaan. Hän on määritellyt kaksi erilaista työpaikkakiusaamisen ilmenemismuotoa; *dispute-related bullying* ja *predatory bullying*.

Dispute-related bullying viittaa sellaiseen tilanteeseen, jossa kiusaaminen on saanut alkunsa jonkinlaisesta työntekijöiden välisestä konfliktista tai ristiriidasta. Tällöin kiusaamissuhteen osapuolet ovat tietoisia jännittyneestä tai tulehtuneesta tilanteesta heidän välisessä vuorovaikutussuhteessa. (Einarsen 1999, 22-24.) Tällaiset kiistat saavat usein alkunsa työstä tai työhön liittyvistä asioista. (Leymann 1996, 171-172). Onkin arvioitu, että erilaisista työhön liittyvistä organisatorisista ongelmista kärsivien työyhteisöiden jäsenillä on suurempi riski ajautua konflikteihin, jotka enetessään saattavat alkaa kehittyä työpaikkakiusaamisprosesseiksi (Zapf 1999, 82-83). Työpaikkakiusaamisprosesseja tarkastellaan lähemmin luvussa 2.2.

Predatory bullying eli niin kutsuttu ”saalistuskiusaaminen” viittaa tilanteeseen, jossa kiusaamisen uhri ei ole tehnyt mitään sellaista, joka provosoisi ja tai muuten aiheuttaisi omalla käytöksellään kiusaamiskäyttäytymistä. Tällöin kiusaaminen voi tulla uhrille täysin yllättäen ja siihen sisältyy usein kiusaajan pyrkimys osoittaa oma valta-asemansa. On kirjoitettu, että tämäntyyppistä kiusaamista esiintyy etenkin sellaisissa organisaatioissa, joissa kiusaamiskäyttäytymistä on alettu jossain vaiheessa sallia ja tätä kautta se on lähes huomaamatta hyväksytty osaksi työyhteisön arkea. Saalistuskiusaamiselle otollisia tilanteita ovat esimerkiksi ensimmäisenä naisena meneminen miesvaltaiseen työyhteisöön tai uutena työntekijänä aloittaminen uudessa työpaikassa. (Einarsen 1999, 22-24.)

Lutgen-Sandvik (2005, 39) on väitöskirjassaan jaotellut predatory bullying - tyyppisen kiusaamisen edelleen kolmeen eri alaluokkaan. Näitä ovat *autoritaarinen kiusaaminen* (authoritative-bullying), *korvaava kiusaaminen* (displaced-bullying) ja *syrijä kiusaaminen* (discriminatory-bullying).

Autoritaarista kiusaamista tavataan näistä muodoista eniten ja se ilmenee useimmiten vallan väärinkäyttönä organisaatiossa. On myös havaittu, että sellaisissa paikoissa, joissa tällaista kiusaamista tavataan, useat työntekijät joutuvat kiusatuiksi yksi toisensa jälkeen.

Korvaavalla kiusaamisella tarkoitetaan viattoman kohteen syyttämistä asioista, jotka joku toinen, yleensä vahvempi työyhteisön jäsen on tehnyt. Asianosaista ei uskalleta syyttää, koska tätä pidetään liian vahvana tai vaarallisena, ja vieritetään kaikki asian

aiheuttama turhautuminen ja mielipaha jonkun heikomman tai haavoittuvamman syyksi. Tämä kiusaamisen muoto ilmenee erityisesti silloin, kun turhautuminen ja stressi työpaikalla ovat lisääntyneet ja työntekijät alkavat tämän seurauksena purkaa frustraatioitaan työtovereihin. Kyseinen kiusaamisen tapa voi johtaa tilanteeseen, joka tunnetaan myös niin kutsuttuna *syntipukki-ilmiönä*. Tätä ilmiötä käsitellään tarkemmin luvussa 2.2.

Syrjivästä kiusaamisesta voidaan puhua tilanteessa, jossa jotakin työyhteisön jäsentä kohdellaan huonosti siitä syystä, että hän on olemukseltaan tai käytökseltään jollain tavoin muista työryhmäläistä poikkeava. Syrjimisen peruste voi olla esimerkiksi johonkin tiettyyn ulkopuoliseen ryhmään kuuluminen tai työyhteisön sovitusta käytänteistä poikkeaminen. (Esim. Lutgen-Sandvik, Namie & Namie 2009, 32.)

Tässä luvussa mainittujen kiusaamisen tapojen ja ilmenemismuotojen lisäksi on olemassa myös sellaisia käyttäytymistapoja, joita ei suoranaisesti voida pitää työpaikkakiusaamisena, mutta jotka voidaan nähdä asiattomana ja vuorovaikutusta estävänä käytöksenä. Jos tällainen käyttäytyminen jatkuu toistuvasti, se mitä suurimmalla todennäköisyydellä synnyttää konfliktin ennemmin tai myöhemmin. Tällaista käyttäytymistä ovat muun muassa mököttäminen, pakeneminen, hyökkääminen, iva, selittely tai ”omien kasvojen pelastaminen”, mielenosoittaminen eri keinoin, välinpitämättömyys, marttyyrius, kyräily ja huumorilla vesittäminen. (Vartia ym. 2009, 65-66.) Raja tällaisen käyttäytymisen ja kiusaamisen välillä on varsin häilyvä. Tällaisissa tapauksissa voi olla hyvin vaikea erottaa, milloin jokin käyttäytyminen on tahallista kiusaamista ja milloin inhimillisistä syistä, kuten esimerkiksi väsymyksestä tai tilapäisestä pahantuulisuudesta johtuvaa.

2.2 Työpaikkakiusaamisprosessi

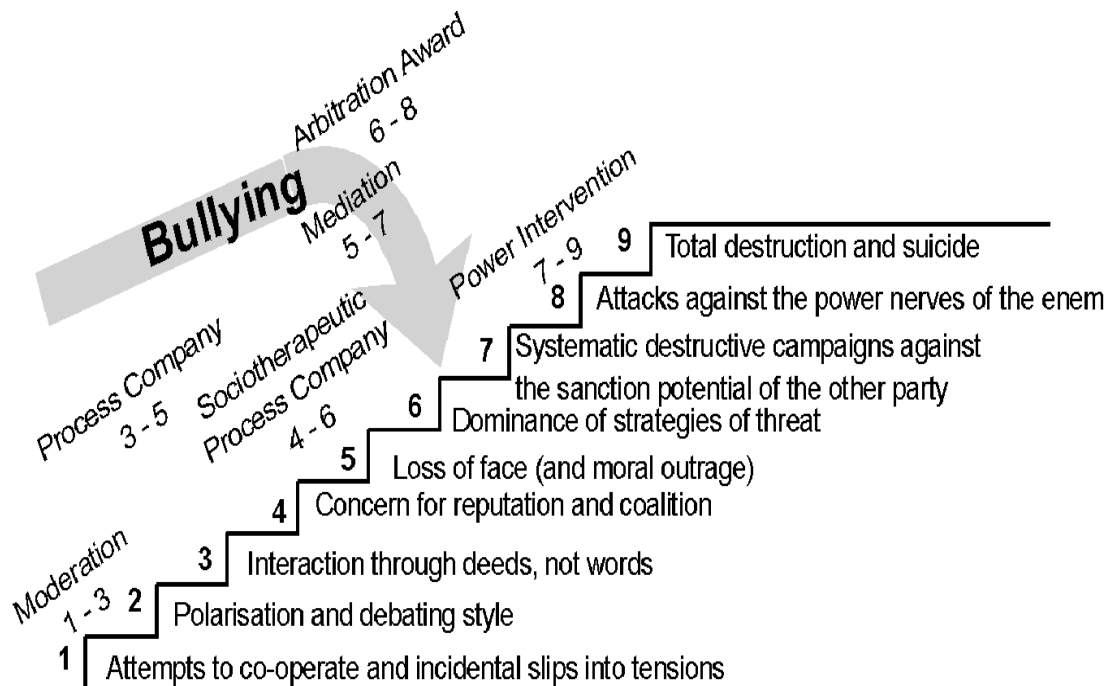
Tässä tutkielmassa keskitytään työpaikan sisällä toteutuvissa vuorovaikutussuhteissa ilmeneviin kiusaamisprosesseihin sekä näissä havaittaviin kehityskulkuihin. Tämä luku käsittelee niitä näkökulmia, joita työpaikkakiusaamisen tutkijat ovat tuoneet esille työpaikkakiusaamisen prosessinomaisesta etenemisestä sekä niistä käännekohtista, joita prosessi mahdollisesti sisältää.

Työpaikkakiusaamisen tutkimuksen pioneeri Leymann kuvasi 1990-luvun puolivälissä työpaikkakiusaamisprosessia hiljalleen eteneväksi prosessiksi, jossa on useita vaiheita ja vaiheiden kesto voi vaihdella prosessikohtaisesti. Hänen mukaansa kiusaaminen alkaa useimmiten konfliktista, joka laukaisee kriittisen tilanteen. Tämä vaihe voi olla hyvinkin lyhytkestoinen. Seuraavaksi prosessi alkaa yleensä edetä negatiivisten tekojen sarjaksi, jossa ilmenee enenevässä määrin erilaista verbaalista kiusaamista ja stigmatisointia interpersonaalisisissa suhteissa. Näiden tekojen nähdään ajavan kiusaamissuhteen osapuolet prosessin seuraavalle tasolle, jolle tunnusomainen piirre on kiusaamisen vaikutusten leviäminen myös työyhteisöön laajemmalle, jolloin uhrin stigmatisoiminen alkaa tulla koko työyhteisön tietäväksi. Prosessin viimeisessä vaiheessa kiusaamisen uhri saattaa joutua jättämään työpaikkansa ja mahdollisesti joutua myös terveydenhuollon toimijoiden leimaamaksi saaden diagnoosin ilman, että hänen tarinaansa on kuultu, tai ilman että olisi pysähtynyt miettimään sitä, mikä on voinut laukaista uhrin mahdollisen psyykkisen häiriötilan. (Leymann 1996, 171-172.)

Vartian (2003, 17-18) mukaan kiusaamisprosessi saa usein alkunsa epäsuorasta kiusaamisesta, kuten esimerkiksi juoruilusta tai pahan puhumisesta, johon on lähes mahdotonta päästä vastaamaan. Tämän jälkeen kiusaaminen muuttuu jossain vaiheessa suuremmaksi, jolloin kiusaamisen uhri esimerkiksi eristetään työyhteisöstä tai hänet saatetaan jollain tavalla toistuvasti naurunalaiseksi. Kiusatun ihmisarvo saatetaan kyseenalaiseksi ja syytetään häntä siitä, että tilanne on hänen omaa syytään. Prosessin edetessä sen viimeiseen vaiheeseen kiusaaminen saa yhä julmempia ja suurempia muotoja. Jopa fyysinen väkivalta voi kuulua tähän vaiheeseen prosessia. Tällöin kiusatun yksityiselämää kohtaan hyökätään ja mahdollisesti vihjailaan, että hänen mielenterveytensä on epätasapainossa. Voidaankin nähdä, että juuri kiusaamisen kollektiivinen luonne voi mahdollistaa tällaisen prosessin kehittymisen ja etenemisen.

Myös Glasl (1994, Zapfin & Grossin 2001, 501-503 mukaan) on kuvannut kiusaamisprosessin eskaloituvaa luonnetta ja mallintanut sitä porraskaavionsa avulla (Kuvio 1). Kaaviossa on kuvattu 9 eriasteista kiusaamisen tasoa, joissa kiusaamisprosessi edetessään saa hiljalleen yhä vakavampia tapoja ja muotoja. Malli

kuvaa kullekin kiusaamisen asteelle ominaisia piirteitä ja toimintatapoja sekä kiusaamisen eskalaatioprosessiin puuttumisen keinoja eri vaiheissa.



KUVIO 1 Konfliktin eskaloitumisen malli (Glasl 1994, 216-219, Zapfin & Grossin 2001, 501-503 mukaan)

On todettu, että vakavan työpaikkakiusaamisen uhrin on lähes mahdotonta puuttua itse omaan tilanteeseensa ja ajan kuluessa hän saattaa saada jonkinlaisen stigman. Tällöin työyhteisön silmissä kiusattua voidaan alkaa pitää ongelmana, josta halutaan vain päästä eroon. Leimaamisen ja henkisen väkivallan tihenevä toistuvuus ja intensiteetti saavat aikaan sen, että kiusatusta tulee ajan kuluessa yhä voimattomampi ja kykenemättömämpi suoriutumaan päivittäisistä työtehtävistään. Tätä kautta hänestä tulee aina vain haavoittuvampi ja hän saattaa jopa luulla ansaitsevansa kohtaamansa kiusaamisen. (Einarsen 2000, 379-401.)

Useat tutkijat (esim. Vartia 2003; Björkqvist 1992) ovat korostaneet työpaikkakiusaamisen kollektiivista luonnetta. Vaikka työpaikkakiusattujen luonteenpiirteistä ja muista persoonallisuuden ominaisuuksista onkin yritetty löytää selittäviä tekijöitä kiusaamiselle, jotkut tutkijat väittävät, että työympäristö ja työolot

ovat kiusaamisen ensisijaisia aiheuttajia, ja kiusatun persoonallisuudenpiirteet työpaikkakiusaamista selittävinä tekijöinä irrelevantteja (Leymann 1996).

Vartia (2003, 12) on tehnyt koontia organisaatiopsykologian näkökulmasta tehtyjen tutkimusten tuloksista, jotka käsittelevät työpaikkakiusaamisen syntymekanismeja. Tämä näkökulma ottaa huomioon kiusaamista selittävinä tekijöinä sekä uhrin että kiusatun persoonallisuuden piirteet, työyksikön sisäiset vuorovaikutussuhteet ja kaikkien organisaatioon kuuluvien henkilöiden viestintätavat. Työpaikkakiusaamisprosessia on tästä näkökulmasta kuvattu monimutkaisena ja eskaloituvana vuorovaikutusprosessina, jossa työympäristöllä ja työyhteisöön kuuluvilla henkilöillä on oma erityinen merkityksensä.

Kiusaamisen kollektiivista luonnetta ilmentää myös niin kutsuttu *syntipukki-ilmiö* (engl. *scapegoating*), joka ilmenee asianosattoman henkilön syyttämisenä jonkin yksilön tai yhteisön ongelmista. Kun työyhteisössä on ongelmia, ne kulminoituvat syntipukki-ilmiössä yhden henkilön kannettaviksi. Tällöin syyllisyys ja turhautuminen kohdistetaan johonkuhun heikompaan tai haavoittuvampaan työyhteisön jäseneseen. (Lutgen-Sandvik & Sypher 2009, 397.) Onkin sanottu, että syntipukki-ilmiön uhriksi joutuvat ihmiset ovat sellaisten henkilöiden luomia tai valitsevia kohteita, jotka haluavat vapauttaa itsensä vastuusta ja syyttää ”syntipukkia” omista ongelmistaan (Bonazzi 1983, Bazarovan & Waltherin 2009, 259 mukaan).

Harvoin on kuitenkaan niin, että kaikki työyhteisön jäsenet oikeasti haluaisivat osallistua kollektiiviseen kiusaamiseen. Syitä sille, että kiusaamista ei saada lopetettua ajoissa, voivat olla esimerkiksi ryhmän painostus, itsensä suojeleminen tai pelko siitä, että joutuu itse seuraavaksi kiusaamisen uhriksi (Vartia 2003, 18).

Käännekohtat työpaikkakiusaamisprosessissa

Toisinaan työpaikkakiusaamisprosessiin voi sisältyä erilaisia käännekohtia (turning points), joiden jälkeen prosessin kulun on selkeästi havaittu muuttuvan joko parempaan tai huonompaan suuntaan. Näitä käännekohtia voi tapahtua niin hyvissä ja toimivissa kuin jo alusta asti vaikeissa vuorovaikutussuhteissa. Käännekohtien

tutkimusta on tehty interpersonaalisten vuorovaikutussuhteiden parissa, vaikkakin oletettavasti tällaisia käännekohtia voi ilmentyä myös suurempien ryhmien tai organisaatioiden vuorovaikutussuhteissa. Käännekohta määritellään tapahtumaksi, joka voidaan yhdistää suhteessa tapahtuvaan muutokseen. (Baxter & Bullis, 1986, 288).

Hessin, Omdahlin ja Harden Fritzin (2006, 94-95) käännekohtien tutkimuksen tuloksissa oli havaittavissa, että jokin tietty tapahtuma saattoi saada työpaikan vuorovaikutussuhteissa aikaan joko positiivisen tai negatiivisen käänteen. Jotkut tapahtumat olivat aina seurauksiltaan joko positiivisia tai negatiivisia, mutta joidenkin tapahtumien kohdalla seuraukset saattoivat olla tapauksesta riippuen kumpia tahansa. Käännekohdat luokiteltiin *vuorovaikutussuhteen alkamiseen tai päättymiseen liittyviin, itsen tai kolmannen osapuolen aiheuttamiin ja muiden tekijöiden aiheuttamiin*. Muiden tekijöiden aiheuttamat käännekohdat luokiteltiin vielä edelleen *työtehtäviin liittyviin, sosiaalisiin tai interpersonaalisiin* sekä näiden *kombinaatioihin*. Aina negatiivisen käännekohdan aikaan saavia tapahtumia olivat esimerkiksi juorujen kuuleminen, uhkailu ja kohtuuttomien vaatimusten esittäminen. Positiivisia käännekohtia tuottivat esimerkiksi sympatia ja anteeksianto, toisten hyvin kohtelemisen sekä rakentavat konfliktit. Muun muassa työpaikkaan tuleminen tai sieltä lähteminen, organisaatiomuutokset sekä erottaminen saattoivat saada aikaan kumman tahansa käännekohdan.

2.3 Työpaikkakiusaamisen taustatekijät

Työpaikkakiusaaminen on sekä yksilö- että organisaatiotasolla tapahtuva ilmiö, jonka syntymekanismeista on tehty erilaisia arvioita ja tutkimuksia. Työpaikkakiusaamisen voidaan nähdä olevan kaikkien niiden asioiden summa, jotka ovat vaikuttamassa työyhteisöön sekä yksilöiden tiedostetun ja tiedostamattoman toiminnan että ympäristön kautta.

Vartia (2003, 12-13) on koonnut tutkimuskirjallisuuden pohjalta työympäristössä esiintyviä piirteitä, jotka voivat altistaa työpaikkakiusaamisilmiön kehittymiselle. Näitä piirteitä ovat esimerkiksi roolikonfliktit, työn kontrollointi, raskas työtaakka,

lisääntynyt kiire ja stressi, organisaatiomuutokset, johtajiston muutokset, alhainen tyytyväisyys johtajuuteen, toimimattomat johtamistyyli, työpaikan epämieluisuus ilmapiiri, epätydyttävät suhteet työtovereihin sekä vaikeus puhua avoimesti työyhteisön ongelmista. Muita pahoinvointia aiheuttavia tekijöitä ovat mm. mahdottomat tulostavoitteet, johtaminen, joka keskittyy vain tuloksen tekemiseen sekä organisaatio, jossa on selkeä hierarkia (Vartia & Perkka-Jortikka 1994, 13-21).

Toisaalta hierarkioiden muodostumisen voidaan nähdä olevan ihmisluonnolle ominaista emotionaalisesti säädeltyä käyttäytymistä, jolle on löydettävissä myös biologinen perusta. Monet eläimet pitävät yhteisönsä sosiaalista järjestystä yllä dominanssijärjestyksen avulla. Samansuuntaista voidaan nähdä myös ihmisten parissa; monien empiiristen tutkimusten avulla on osoitettu, että sosiaalisissa suhteissa otetaan aina kantaa yksilöiden keskinäisiin valtasuhteisiin, ja että merkitykselliseksi tulee kanssakäymisen tunnesävy joka voi olla joko enemmän negatiivinen tai positiivinen. Nämä sosiaaliset perusasetteet oletettavasti välittyvät jo pelkän nonverbaalisen viestinnän keinoin. Tätä kautta kussakin organisaatioissa muotoutuu lähes automaattisesti jonkinlainen kirjoittamaton, mutta kaikkien tiedostama dominanssijärjestyksensä. Tällöin osa ihmisistä ottaa eräänlaisen johtajan roolin ja osa taas alistuu tähän järjestykseen. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2005, 211-212; Berger 2008, 1.) Oletettavasti se osa organisaation työntekijöistä, jotka eivät automaattisesti ”tyydy osaansa” muotoutuneessa hierarkiassa, ovat alttiita valtataisteluille ja tästä seuraaville konflikteille. Myös alistuvat henkilöt voivat tämän mekanismin kautta mahdollisesti altistua kiusaamiskäyttäytymiselle.

Tämäntyyppinen mekanismi voi omalta osaltaan selittää myös ihmisten tiedostamattomien asenteiden ja ääneen sanomattomien ajatusten vaikutusta työympäristöön. Voi olla, että vaikka ihminen ei millään tavalla tarkoituksellisesti viestittäisi mitään erityistä toisille itsestään, hänen nonverbaalinen viestintänsä voi tiedostamattomasti näyttäytyä jonain sellaisena käytöksenä, joka voi tuntua kiusaamiselta tai provosoida toisissa kiusaamiskäyttäytymistä.

Miesten keskuudessa tehdyssä tutkimuksessa on osoitettu, että yksipuolisen ja hektisen työn yhdistelmä on yhteydessä interpersonalisiin konflikteihin ja epätydyttäviin vuorovaikutussuhteisiin työpaikalla (Appelberg, Romanov,

Honkasalo & Koskenvuo 1991, 1051-1056). Tähän tulokseen pohjaten voidaan olettaa, että yksipuolinen työ ja kiireinen työtahti luovat tätä kautta kasvualustan myös työpaikkakiusaamiselle. Työpaikkakiusaamisen uhrin ovatkin eräässä haastattelututkimuksessa kertoneet, että heidän johtajansa ovat autoritaarisia ja työympäristö koetaan kilpailuhenkiseksi, ankaraksi ja stressaavaksi. (O'Moore, Seigne, McGuire & Smith 1998, 569-574).

Syitä työpaikkakiusaamiselle on etsitty ympäristönäkökulman lisäksi myös kiusattujen henkilöiden persoonallisuudesta ja luonteenpiirteistä. Vaikka tutkimusten perusteella on havaittu, että kiusaaminen työyhteisössä on useimmiten kollektiivista luonteeltaan ja siihen vaikuttavat voimakkaasti työympäristöön liittyvät tekijät, jotkut tutkijat ovat pyrkineet löytämään myös yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista mahdollisia selittäviä tekijöitä kiusaamiselle. Tällaisia piirteitä ovat Zapfin & Einarsenin (2003, 168-169) mukaan esimerkiksi sosiaalinen taitamattomuus, ylisuorittaminen ja sopeutumattomuus ryhmän normeihin.

Kuten Vartia (2003, 14) on koonnut, tutkimusten mukaan voidaan olettaa, että jotkut henkilöt ovat alttiimpia kiusaamiselle ja sitä kohdatessaan myös haavoittuvampia kuin toiset. On sanottu, että heillä voi olla heikko itsetunto ja he ovat kyvyttömiä puolustamaan itseään. Myös sosiaalisesti pelokkaat tai ahdistuneet henkilöt voivat joutua helpommin työpaikkakiusaamisen uhreiksi. Henkilöt, jotka ovat epäitsenäisiä ja voimakkaasti ulospäin suuntautuneita ovat erään tutkimuksen mukaan alttiimpia kiusaamiselle. Muita ihmisten henkilökohtaiseen elämään liittyviä kiusaamista selittäviä tekijöitä voivat olla muun muassa uskonnolliset tai poliittiset näkemykset ja ulkoinen olemus. He voivat myös pitää itseään epävarmempina ihmisinä ja heillä voi olla puutteelliset konfliktinratkaisutaidot.

Myös kiusaajien käytöksestä ja persoonallisuudenpiirteistä on yritetty etsiä selittäviä tekijöitä kiusaamiskäyttäytymiselle. Yhteenvetona empiiristen tutkimusten tuloksista on voitu tehdä luokittelu kolmesta pääpiirteestä, jotka voidaan yhdistää työpaikkakiusaamisen esiintymiseen yksilötasolla.

1)Kiusaajilla voi olla itsesäätelyn vaikeuksia johtuen heidän uhatuksi tulleesta itsetunnostaan.

2)Kiusaajilla voi olla puutteita sosiaalisissa taidoissa.

3)Kiusaaminen voi olla mikropoliittisen käyttäytymisen seurausta. (Zapf & Einarsen 2003, 168-173.)

Mikropoliittisella käyttäytymisellä työpaikkakiusaamisen yhteydessä tarkoitetaan sellaista tilannetta, jossa työyhteisön jäsenet yrittävät turvata tai parantaa omaa asemaansa organisaatiossa. Tällöin työkavereiden välille voi syntyä kilpailuasetelmasta johtuvia jännitteitä ja vuorovaikutussuhteet voivat mutkistua juonittelun ja omien etujen ajamisen seurauksena. (Zapf & Einarsen 2003, 172-173.)

Sukupuolella ei ole osoitettu olevan juurikaan merkitystä kiusatuksi tulemisessa. Useiden tutkimustulosten pohjalta on tehty koonti, jonka mukaan molempien sukupuolten kohdalla on raportoitu kiusaamistapauksia suunnilleen yhtä paljon (Lutgen-Sandvik, Namie & Namie 2009, 33). Sen sijaan statuksella ja työpaikkakiusaamisella on osoitettu olevan yhteys. Mitä korkeampi asema, sitä alhaisempi todennäköisyys on tulla kiusatuksi. Näin ollen voidaan sanoa, että organisaatiossa alemmassa asemassa olevat työntekijät ovat alttiimpia työpaikkakiusaamiselle. (Hodson, Roscigno & Lopez 2006, 393.)

Työpaikkakiusaamisen ja psykologisten häiriöiden yhteyttä tutkittaessa todettiin, että niillä henkilöillä, jotka ovat joutuneet kohtaamaan työpaikkakiusaamista, on noin 2.5-kertainen riski saada jokin psykologinen häiriö verrattuna sellaisiin henkilöihin, jotka eivät ole kokeneet kiusaamista. Kyseisen tutkimuksen mukaan tilastollinen yhteys oli molemmin päin merkitsevä, joten tulos voidaan tulkita myös niin, että niillä henkilöillä, joilla on jokin psykologinen häiriö, on yhtä lailla suurentunut todennäköisyys tulla työpaikkakiusatuiksi. (Nielsen, Hetland, Matthiesen & Einarsen 2012, 38-46.)

2.3.1 Konflikti

Tutkimuskirjallisuudesta on löydettävissä suhteellisen paljon viitteitä siitä, että työpaikkakiusaaminen saa usein alkunsa jonkinlaisesta konfliktista. (Einarsen, Hoel,

Zapf & Cooper 2003, 109). Konfliktit ovat työelämässä varsin yleisiä, eikä niistä aina seuraa vakavia ongelmia. Ne voivat kuitenkin toimia laukaisevana tekijänä työyhteisön ongelmien kulminoitumiselle ja kiusaamiskäyttäytymisen alkamiselle tai pahenemiselle. Konfliktille on tehty useita määritelmiä, joista tuon esille seuraavaksi muutaman sellaisen, jotka sopivat hyvin työpaikkakiusaamisen yhteyteen.

Konfliktia voidaan pitää *prosessina, joka saa alkunsa siitä, että asianosainen havaitsee vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen vaikuttaneen tai aikoneen vaikuttaa negatiivisesti johonkin sellaiseen asiaan, joka on hänelle tärkeä* (Thomas 1994, 653). Konfliktin voidaan nähdä olevan *eräänlainen ihmisten välinen kamppailu, jossa he huomaavat, että heillä on erilaiset tai toisiinsa sopimattomat arvot tai päämäärät* (Griffin 2009, 482). Konfliktia on luonnehdittu myös *prosessiksi, jossa yksi osapuolista havaitsee ja ymmärtää, että hänen intressinsä ovat vastakkaiset tai kielteiset verrattuna muiden osapuolten välisiin intresseihin* (Wall & Callister 1995, 517).

Työpaikan vuorovaikutussuhteissa konflikteja syntyy suhteellisen usein ja niitä voi esiintyä useissa eri muodoissa; *pölevänä konfliktina* (latent conflict), joka myöhemmin voi muuttua *sisäisesti koetuksi konfliktiksi* (felt conflict) tai *havaittavissa olevaksi konfliktiksi* (perceived conflict). Sisäisesti koetut konfliktit ja havaittavissa olevat konfliktit voivat muuttua myös *silminnähtäviksi konflikteiksi* (manifest conflict) jossain vaiheessa, jos niitä ei saada purettua riittävän ajoissa. Ympäröivä organisaatio voi olla vaikuttamassa konfliktien ratkaisuun tarjoamalla resursseja jo esimerkiksi siinä vaiheessa, kun konfliktit ovat vielä latenteja. (Pondy 1992, 257-262.)

Konfliktit kuuluvat luonnollisena osana ihmisten väliseen kanssakäymiseen, eikä niiltä voida välttyä silloin, kun ollaan läheisissä interpersonaalisisissa suhteissa toisten kanssa. Ristiriidat ja erimielisyydet ovat ajoittain jokaisen työyhteisön arkea ja useimmat niistä menevät ohi ilman, että niistä seuraa yhteisön toimivuutta häiritseviä tiloja. Kuitenkin joskus ristiriidat jäävät kytemään pinnan alle ja silloin on vaara, että ne alkavat paisua ja laajentua kiusaamisprosesseiksi. Voidaankin sanoa, että henkinen väkivalta ja kiusaaminen ovat eräänlaisia konfliktin ääri-ilmiöitä. Kuitenkaan kaikkia työyhteisön konflikteja ei voida pitää kiusaamisena. (Vartia ym. 2009, 9.)

Jos konflikti on yksittäinen vaikea tapahtuma tai jos konfliktin osapuolet ovat suunnilleen yhtä vahvoja, eikä vuorovaikutussuhteessa ole havaittavissa vallan epätasapainoa, tällöin ei voida puhua työpaikkakiusaamisesta. (Einarsen ym. 2003, 167.) Seuraava luku käsittelee valtaa työpaikkakiusaamisen taustatekijänä ja yhteiskunnallisena ilmiönä.

2.3.2 Vallankäyttö vuorovaikutussuhteessa

Valta on moniulotteinen sosiaalinen ilmiö, jota voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Yleisesti vallan eri tavoin toteutuvia muotoja voidaan havaita yhteiskunnan monilla eri tasoilla. Työpaikkakiusaamiseen vallan käsite liittyy läheisesti, sillä useissa eri tutkimuksissa on havaittu, että vuorovaikutussuhteen kehittyessä kiusaamissuhteeksi kyse on lähes aina jonkinlaisesta suhteen osapuolten välisestä vallan epätasapainosta (Esim. Pörhölä & Kinney 2010, 59). Myös työpaikkakiusaamisen määritelmät pitävät useimmiten sisällään ajatuksen siitä, että kiusatuksi joutunut henkilö on jollakin tavoin kykenemätön puolustamaan itseään ja kärsii näin ollen vallan puutteesta. (Esim. Vartia 2003, 10.)

Puheviestinnän näkökulmasta valta on merkityksellinen ilmiö juuri sen ihmisten välisessä vuorovaikutussuhteessa ilmenevän luonteen vuoksi. Valta ja vallankäyttö ovat ulottuvuuksia, jotka eivät voi saada muotoa ilman vuorovaikutussuhdetta. Vallan onkin sanottu olevan eräänlainen mittari, jota ihmiset käyttävät arvioidessaan heidän sosiaalisia suhteitaan ja vuorovaikutusta, joka ilmenee näissä suhteissa. Valtaa on tarkasteltu puheviestinnän alalla sekä yksilötasolla että suhteen ominaisuutena. Yksilötasolla vallan voidaan nähdä toteutuvan joidenkin ihmisen luonteenpiirteiden tai käyttäytymistapojen kautta. Monien vallan tutkijoiden mielestä valtaa on kuitenkin hedelmällisempää tutkia jonkin vuorovaikutussuhteen piirteinä tai ominaisuutena, koska se ei voi toteutua ilman toisia ihmisiä, vaikka joku henkilö olisikin luonteeltaan esimerkiksi kontrolloiva tai voimakastahtoinen. (Berger 2008, 1-2.)

Vallan tutkimuksen pioneerin, filosofi Foucault'n, mukaan valta itsessään on neutraali asia, jota ilman yhteiskunta ei tulisi toimeen. Valta ei ole mikään ominaisuus, hyödyke tai etuoikeus, joka voidaan hankkia, vaan se ilmenee aina suhteessa. Se ei siis ole mitään sellaista, josta tulisi vapautua, vaan normaalia

strategioiden luomista, jolloin yksilöt vaikuttavat toisiinsa vuorovaikutussuhteissa. Foucault puhuikin immanentista vallasta, joka tarkoittaa sitä, että valta on sisäänrakennettuina kaikkiin vuorovaikutussuhteisiin, eikä sitä voida koskaan ulkoistaa niistä. Huomionarvoista on myös, että Foucault sanoo vallan vaikuttavan sekä sen harjoittajissa että kohteissa. Vallasta tulee Foucault'n mukaan ongelmallista vasta silloin, kun se jähmettyy epäsymmetriseksi. (Foucault 1980, Gordonin 1986, 156-165 mukaan.) Haitallisen vallan voidaan siis todeta mahdollistuvan sellaisissa tilanteissa, joissa vain toinen vuorovaikutussuhteen osapuoli kykenee vaikuttamaan toiseen ja saa tämän tekemään sellaisia asioita, joita hän ei välttämättä muuten tekisi (Robbins 2000, 153).

Foucault'n mukaan valtasuhteet ovat epätasavertaisia ja liikkuvia, jotka ilmenevät erilaisissa hierarkioissa ja hegemonioissa. Valta on monimuotoinen ilmiö, jolle on hänen mukaansa lähes mahdotonta rakentaa tyhjentävää määritelmää. Kuitenkin Foucault on määritellyt sen, mitä valta ei ole. Se ei ole tuote, asema, palkinto tai suunniteltu juoni, vaan ennemminkin koko yhteiskuntaa koskeva jokapäiväinen ilmiö, joka toteutuu voimasuhteiden monimuotoisuutena eri aikoina eri paikoissa ja tilanteissa. (Foucault 1980, Dreyfusin & Rabinowin 1983, 104-107 mukaan.)

Yhteiskunnallisella tasolla esiintyvä sosiaalinen valta ei ole pelkästään mahdollisuutta vaikuttaa toisiin, vaan myös mahdollisuutta pysyä halutessaan resistenttinä sellaisille tahoille, joilla on relationaalista vaikutusvaltaa. Relationaalisella vallalla voidaan tarkoittaa tässä yhteydessä myös organisaatioiden tai muiden yhteiskunnallisten instituutioiden valtaa toisiinsa nähden. (Berger 2008, 2.)

Foucault'n strukturalistisessa ajattelussa olennaista on, että valtasuhteella ei varsinaisesti ole lähdettä, vaan tietyt normiauktoriteetit ovat rakenteellisen valtasuhteen välikappaleita ja toimeenpanijoita. Vallan hän ajatteli olevan näkymätöntä ja kätkettyä, jota voidaan käyttää erilaisissa instituutioissa kuten esimerkiksi koululuokissa tai tehdassaleissa. Näissä yksi järjestystä pitävä henkilö edustaa jotain suurempaa, poissaolevaa valtajärjestelmää. Tällaisen kontrollijärjestelmän toimintaa Foucault sanoo *mikrovallaksi*. (Helén 1994, 278-283.)

Puheviestinnän tutkimuksessa kuitenkin on nähty tarkoituksenmukaiseksi selvittää ja luokitella erilaisia vallan lähteitä. Näitä on relevanttia havainnoida työpaikkakiusaamista tarkasteltaessa, jotta ymmärretään millaisten tekijöiden kautta valtasuhteiden epätasapaino voi muodostua työpaikan vuorovaikutussuhteisiin.

Hargien, Dicksonin & Tourishin (1999, 34–38) mukaan puheviestinnän näkökulmasta huomionarvoisimpia vallan muotoja ovat *asiantuntijavalta* (expert power), *informaatiovalta* (information power), *legitiimi valta* (legitimate power), *sidosryhmävalta* (referent power), *pakottamisvalta* (coercive power) sekä *palkitsemisvalta* (reward power). Tutkimusten mukaan myös yksilön *attraktiivisuudella* voi olla psykologista, sosiologista, relationaalista ja kontekstuaalista vaikutusta henkilöihin, joihin hän haluaa vaikuttaa.

Myös Tehrani (2012, 5-6) on luokitellut työpaikkakiusaamisen yhteydessä havaitut vallan muodot 1) *aseman tuomaan valtaan* (positional power) 2) *suhdevaltaan* (relationship power) 3) *resurssien tuomaan valtaan* (resources power) 4) *psykologiseen valtaan* (psychological power) 5) *tiedon tuomaan valtaan* (knowledge power) 6) *delegoituun valtaan* (delegated power) ja 7) *persoonallisuuteen liittyvään valtaan* (personality power).

Aseman tuoma valta on työyhteisön johtoaseman, tai jonkin roolin tuomaa valtaa (Tehrani 2012, 5). Silloin, kun vallan epätasapaino syntyy vuorovaikutussuhteeseen esimerkiksi hierarkkisen aseman tai statuksen kautta, voidaan puhua myös formaalista eli muodollisesta vallasta (Pörhölä & Kinney 2010, 59-60).

Vertaissuhteissa, jolloin kyse ei ole formaalista vallasta, voi myös esiintyä valtasuhteiden epätasapainoa. Tällöin vallan lähteinä voivat toimia esimerkiksi kokemus, elämänhistoria tai jokin sellainen tieto jota uhri jostain syystä tarvitsee. Valtaa voi tuoda myös tietoisuus uhrin heikkouksista tai haavoittuvista henkilökohtaisen elämän osa-alueista. (Pörhölä & Kinney 2010, 59-61; Robbins 2000, 154-158.)

Esimieskin voi joutua alaistensa kiusaamaksi. Tällöin alaiset voivat käyttää valtaa saavuttaakseen omat, henkilökohtaiset tavoitteensa. Tällöin kiusaajan vallan lähteinä voivat toimia esimerkiksi johtajan riippuvuus alaisestaan esimerkiksi työtehtävien suorittamisen tarpeen vuoksi. Toisinaan valtasuhde voi kääntyä alaisen hyväksi silloin, kun kyse on jostakin harvinaislaatusesta tiedosta, jota johtaja tarvitsee (Robbins 2000, 154-158.) Myös persoonallisuuksien tai viestintätyylien väliset erot voivat tuoda epätasapainoa vuorovaikutussuhteeseen ja luoda kasvualustan interpersonaaliselle konfliktille tai jopa kiusaamissuhteelle.

Mumby (2009, 317) on esittänyt varsin mielenkiintoisen näkökulman valtaan: organisaatioissa asiat otetaan liian vakavasti ja tämä mahdollistaa tietynlaisen tuhoavan kommunikaatiokulttuurin syntyminen työpaikoille. Institutionaalisen vallan voidaan aina olettaa pitävän sisällään myös jonkin verran epävarmuutta ja pelkoa vallan menettämisestä. Tällöin yksilön sisäiset tavoitteet ja ympäristön asettamat paineet luovat kasvualustan tuhoisille käyttäytymismalleille ja organisaatorakenteille, joiden tarkoituksena on ylläpitää valtaa ja vähentää epävarmuutta sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Oletettavasti esimerkiksi voimakkaasti tuloshakuisissa organisaatioissa taloudellisen aseman tuoma valta ja tavoitteet korostuvat ja samalla tuovat painetta ja pelkoa vallan ja aseman menettämisestä.

2.3.3 Vaikea vuorovaikutussuhde

Yksi näkökulma työpaikkakiusaamisen syntymekanismeihin ja taustatekijöihin on vaikean vuorovaikutussuhteen käsite. Vaikka ihmiset eivät tarkoituksellisesti halua itselleen vaikeuksia tai kuormittavia ihmissuhteita, toisinaan työpaikalla voidaan ajautua tilanteisiin, joissa ihmiset eivät yksinkertaisesti vain tule toimeen keskenään. Tällöin vaikea vuorovaikutussuhde voi vaikuttaa suhteen osapuolten työmotivaatioon ja mahdollisesti myös koko organisaation työskentelyilmapiiriin. Toisinaan työpaikkakiusaamisprosessi voi saada alkunsa tällaisesta vaikeasta suhteesta, jonka vuorovaikutus on komplisoitunutta ja suhteen molempia osapuolia rasittavaa.

Ongelmallisista työyhteisön jäsenistä on tehty myös eräänlainen typologia, jossa tutkimuksen vastaajat ovat luonnehtineet sellaisia työoverityyppejä, joiden kanssa heidän on vaikea tulla toimeen tai jotka saavat heidät ärsyntyneeseen. Tutkimuksessa on kategorisoitu erilaisia vaikeita johtaja- ja työoverityyppejä. Vaikeasti siedettyjä piirteitä johtajissa ovat esimerkiksi itseriittoisuus, epäeettisyys, töihin sekaantuminen, erottelevuus, sukupuolinen häirintä ja vallan väärinkäyttö. Vertaisissa taas tutkimuksen mukaan henkilöitä, joiden kanssa on haastavaa tulla toimeen, ovat esimerkiksi kiireiset tärkeilijät (busybody behavior), kontrolloivat tai pomottelevat, itsekeskeiset, epäeettiset ja epäammattimaiset työntekijät. (Harden Fritz 2006, 22-42.)

Joskus vaikean vuorovaikutussuhteen synnyttää ihmisten toimintatapojen yhteensopimattomuus. Kyse voi olla siitä, että vuorovaikutussuhteen osapuolilla on vain hyvin erilaiset työtavat, viestintätavat tai tavat suhtautua konflikteihin. Myös rooliristiriidat ovat työpaikoilla hyvin tavallisia. Tällaiset henkilöt, jotka rooliristiriitojen vuoksi ajautuvat vaikeaan vuorovaikutussuhteeseen työpaikalla, eivät välttämättä kohtaisi vapaa-ajalla tai muussa kontekstissa samanlaisia ongelmia lainkaan. Tällöin voidaan puhua olosuhteiden synnyttämästä ristiriitatilanteesta, joka ei välttämättä liity juurikaan osapuolten persooniin tai niiden yhteensopimattomuuteen.

Onkin sanottu, että jokaisella ihmisellä on sekä *henkilökohtainen minä* (self as person) että *työminä* (self as worker). Vaikea vuorovaikutussuhde voi syntyä joko henkilökohtaisten persoonien välille (person-person incompatibility) tai työroolien välille (role-role incompatibility). Tällöin myös sellaisten henkilöiden välille, jotka ovat vapaa-ajalla hyviä ystäviä, voi työpaikalla tulla ongelmia vuorovaikutussuhteeseen juuri rooliristiriitojen vuoksi. Toisinaan voi tulla tilanne, jolloin vuorovaikutussuhteen toinen osapuoli on työroolissaan ja toinen henkilökohtaisessa minässään ja näiden välille syntyy ongelmallinen vuorovaikutussuhde (person-role incompatibility). (Duck, Foley & Kirkpatrick 2003, 10-15.) Henkilökohtaisen elämän ja työelämän roolien yhteensovittamisen problemaattisuus voi saada toisinaan aikaan erittäin vaikeita konflikteja. Tutkimukset ovat osoittaneet, että läheisiin ihmissuhteisiin liittyvät ongelmat voivat aiheuttaa vakavia ristiriitoja työpaikoilla. (Esim. Seibold 2009, 273).

2.4 Työpaikkakiusaamisen vaikutukset

Kiusaamisen vaikutukset yksilöön

Työpaikkakiusaamisen aiheuttamia merkittäviä haittoja ovat tutkimusten mukaan esimerkiksi uhrin fyysisen tai psyykkisen terveyden horjuminen tai menettäminen, kognitiiviset ja sosiaaliset ongelmat, sairauspoissaoloista ja huonosta työilmapiiristä johtuvat negatiiviset vaikutukset organisaation sisäisiin ja ulkoisiin suhteisiin sekä merkittävät taloudelliset tappiot (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper 2003, 203-215).

Muita työpaikkakiusaamisesta seuraavia ongelmia ovat muun muassa lisääntyvä stressi, kyynisyys työpaikkaa kohtaan sekä työntekijöiden vaihtuvuus. Työtyytyväisyys, organisaatioon sitoutuminen, sekä työtehtävistä suoriutuminen heikentyvät usein henkilöillä, jotka joutuvat kohtaamaan työpaikkakiusaamista. (Harden Fritz & Omdahl, 2006, 90.)

Työpaikkakiusaamisen aiheuttaman kuormituksen vaikutukset voidaan jakaa kahteen erilliseen kategoriaan; kiusaamisen *suoriin* ja *lyhytaikaisiin* (hurt) sekä *epäsuoriin* ja *pitkäaikaisiin* (harm) seuraamuksiin. Molempien voidaan nähdä toteutuvan ihmisten useilla eri elämän osa-alueilla huomioon ottaen työelämän lisäksi psykologiset/emotionaaliset, sosiaaliset ja behavioraaliset alueet. (Pörhölä & Kinney 2010, 67-68.)

Kiusaamisen vaikutukset organisaatioon

Työpaikkakiusaamisella on moninaisia vaikutuksia myös työyhteisöön, jossa kiusaamisprosessit pääsevät etenemään ja eskaloitumaan. Yksi merkittävä ja paljon vaikeuksia tuottava reaktio työpaikkakiusaamiseen on *sairauspoissaolot*. Tutkimusten mukaan töistä pois jääminen joksikin aikaa on myös yksi kiusattujen selviytymiskeinoista. Odottamattomat poissaolot aiheuttavat usein sekaannusta ja resurssipulaa organisaatioissa, jolloin pahimmassa tapauksessa koko työyhteisö joutuu kärsimään poissaolojen seurauksista. Poissa oleva työntekijä jää usein helposti ulkopuoliseksi työpaikan käytänteistä ja ihmissuhteista, mikä voi pahentaa

kiusaamiskierrettä ja työtyytyväisyyden vähenemistä entisestään. (Hoel, Einarsen & Cooper 2003, 146-148.)

Eniten tutkimuksissa huomiota saanut työpaikkakiusaamisen seuraus on *työpaikan jättäminen* kokonaan. ”Loparien ottamista” pidetään merkittävimpänä pitkään jatkuneen kiusaamisen seurauksena. Jo 1990-luvun alussa tehdyn Vartian tutkimuksen mukaan jopa 46% työpaikkakiusatuista oli jossain vaiheessa harkinnut työpaikasta lähtemistä. (Hoel, Einarsen & Cooper 2003, 149.) Tutkimuksissa on todettu, että sellaiset henkilöt, joista halutaan jostain syystä eroon, kirjaimellisesti kiusataan työpaikasta ulos. Yksi tällainen syy voi olla esimerkiksi resurssipula, jolloin epätuottoiset tai epäsojivat työntekijät joutuvat savustuksen kohteeksi. (Einarsen, Raknes & Matthiesen 1994, 381-401.)

Tuottavuuden lasku on myös työpaikkakiusaamisen huomattava seuraus; työtyytyväisyys, työhön sitoutuneisuus ja motivaatio laskevat huomattavasti kiusaamisen vuoksi, jolloin myös tehokkuus ja tätä kautta tuottavuus vähenevät. Kuten jo aiemmin mainittiin, työpaikkakiusaamisen uhreilla todetaan usein fyysisen sekä psyykkisen suoriutumiskyvyn laskua sekä monimuotoisia terveysongelmia, aggressiivisuutta ja vetäytymistä. Näiden seurauksena keskittymiskyky voi alentua ja aiheuttaa työvireyttä tai jopa onnettomuuksia työpaikoilla. (Hoel, Einarsen & Cooper 2003, 150-151.)

Taloudelliset tappiot ovat kansallisellakin tasolla voimakkaasti vaikuttava työpaikkakiusaamisen haittavaikutus. On arvioitu, että kiusaamisesta aiheutuvat kustannukset voivat nousta jopa 2 miljardiin dollariin vuosittain. Kulut koostuvat muun muassa uusien työntekijöiden palkkaamisesta, uhrien hoitokuluista, tapahtumien tutkintakuluista sekä oikeuskuluista. (Hoel, Einarsen & Cooper 2003, 154.)

Muita työpaikkakiusaamisen vaikutuksia organisaatioon ovat *stressi* ja *pelon ilmapiiri*, josta eivät kärsi pelkästään uhrit, vaan myös sivusta seuraajat. *Työyksikköjen hajautuminen* sekä *erityisjärjestelyistä koituvat haitat* ovat merkittäviä negatiivisia seurauksia kiusaamisesta. Myös työpaikan *ulkoiset suhteet* voivat kärsiä työpaikan tulehtuneen tilanteen vuoksi. (Hoel, Einarsen & Cooper

2003, 152-154.) Näiden lisäksi työpaikan *julkisuuskuva* tai imago voivat oletettavasti kärsiä kiusaamistapausten tultua julkisuuteen.

2.5 Kiusatuksi itsensä kokevien puolustautumis- ja selviytymiskeinot

Vaikka työpaikkakiusaamisen määritelmään kuuluu kiusatuksi itsensä kokevan henkilön puolustautumiskyvyn puute, tämä ei tarkoita sitä, etteivätkö kiusatut yrittäisi jossain vaiheessa prosessia puolustautua. Voidaan olettaa, että jokaisella henkilöllä on jonkinlaisia itselle ominaisia tapoja puolustautua tai suojautua uhkaavan tilanteen sattuessa kohdalle. Nämä voivat olla erilaisia automaattisia puolustusmekanismeja eli defensessejä tai suunnitellumpia tapoja käyttäytyä, jolloin voidaan puhua enemmänkin puolustautumis- tai selviytymisstrategioista. Defenssimekanismeilla tarkoitetaan psyykkisen itsesäätelyn tiedostamattomia prosesseja, ja ne aktivoituvat yksilön kokiessa psyykkistä uhkaa. Defenssit suojaavat ihmistä tilanteissa, jolloin psyykkisen trauman syntyminen on mahdollinen. Nämä mekanismit ylläpitävät psyykkistä tasapainoa ja niiden voimakkuus sekä ilmenemistapa on hyvin yksilöllinen. (Cramer 2006, 7-9.)

Psyykkistä itsesäätelyä stressitilanteissa (coping) on tutkittu suhteellisen paljon viimeisten vuosikymmenien aikana. Lazaruksen ja Folkmanin (1984, 31-37) mukaan yksilö arvioi stressaavan tilanteen voimakkuutta kaksivaiheisesti. Ensisijainen arvio tehdään vaaran suuruudesta ja kohdistumisesta itsen, ja tämän jälkeen toissijaisena arvioidaan omat selviytymisresurssit ja toimintamahdollisuudet. Näin ollen voidaan sanoa, että yksilön tekemät arviot ja tulkinnat stressaavasta tilanteesta vaikuttavat paljon siihen, miten reagoidaan ja minkälaisia toimintastrategioita valitaan. Kun ihminen kokee työpaikalla toistuvasti haastavien vuorovaikutustilanteiden käyvän yli omien puolustautumisresurssien, hän alkaa hiljalleen kokea itsensä kyvyttömäksi puolustautumaan ja tätä kautta työpaikkakiusatuksi.

Kiusatuksi itsensä kokevat henkilöt käyttävät tutkimusten mukaan myös useita erilaisia konfliktinratkaisustrategioita. *Lojaalisuus-strategiassa* (loyalty-strategy) uhri on passiivinen ja hiljaisesti toivoo tilanteen ratkeamista. *Voice-strategiassa* uhri pyrkii aktiiviseen ja rakentavaan käyttäytymiseen, jonka avulla hän tähtää

ongelmallisen tilanteen ratkaisuun. *Välinpitämättömyys-strategiassa* (neglect-strategy) kiusatuksi itsensä kokeva henkilö alkaa suhtautua passiivisesti ja laiminlyövästi työpaikkaa koskeviin asioihin. Tässä strategiatyypissä uhrin käyttäytyminen saa usein destruktiivisia piirteitä. *Exit-strategiassa* työpaikka yksikertaisesti jätetään. Useimmiten kiusaamista kokeneet henkilöt aloittavat tilanteeseen puuttumisen rakentavilla konfliktinratkaisustrategioilla, mutta sen jälkeen he saattavat muuttaa strategiaansa monta kertaa ja lopulta lähteä organisaatiosta. (Zapf & Gross 2001, 497-513.)

2.6 Attribuutioteoria kiusaamisen syiden selittämisessä

Attribuutioteorialla tarkoitetaan teorioiden joukkoa, joiden yhdistävänä tekijänä on oletus siitä, että ihmisillä on tapana tulkita toisten käyttäytymistä ja etsiä syitä toisten reaktioille ja toimintatavoille. Se, miten toisten käyttäytymistä tulkitaan, vaikuttaa oletettavasti hyvin voimakkaasti siihen, millä tavoin reagoimme toisten käyttäytymiseen. Työpaikkakiusaamista tutkittaessa on tärkeää huomioida kiusaamiselle annettujen attribuutioiden mahdollinen vaikutus kiusaamisprosessien dynamiikkaan.

Attribuutioteoriat voidaan jakaa kahteen eri luokkaan; attribuutioteorioihin ja attributionalisiin teorioihin. Attribuutioteorioissa korostuu kognitiivisten prosessien osuus ja attribuutiotulkintaa edeltävät tekijät. Attributionaalinen näkökulma painottaa käyttäytymisen dynamiikkaa ja niitä kokemuksia, jotka seuraavat attribuutiotulkintaa. (Kelley & Michela 1980, 457-501.)

Työpaikkakiusaamisen yhteydessä esiintyneitä attribuutiotulkintoja on tutkittu jonkin verran. Tutkimukset ovat osoittaneet, että kiusatuiksi tulleet henkilöt etsivät kiusaamisensa syitä sekä sisäisistä että ulkoisista attribuutioista. Näistä voidaan puhua myös luonne- tai piirresidonnaisina (dispositional) ja tilanne- tai ympäristösidonnaisina (situational) attribuutioina (Heider 1958, 146). Ulkopuolisista, tilannesidonnaisista tekijöistä esimerkiksi kateus, heikko johtajuus sekä statuksesta kilpaileminen ovat yleisimpiä selityksiä, joita kiusatuksi tulleet ovat tutkimusten mukaan antaneet kiusaamiselleen. Sisäisistä, enemmän muuttumattomista tekijöistä etsittyjä selityksiä ovat mm. sukupuoli,

persoonallisuudenpiirteet sekä oma erilaisuus. (Vartia 1996, 207; Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck 1994, 179.)

Ihmisillä voi useista eri tekijöistä johtuen olla erilaisia attribuutiotyylejä, joita on tutkittu myös työmotivaation näkökulmasta. Eräs tutkimus osoitti, että yksilön käyttämät negatiiviset attribuutiotyylit olivat yhteydessä heikkoon työmotivaatioon. Positiivisten attribuutiotyyliden havaittiin vähentävän negatiivisia työtuloksia ja lisäävän työskentelymotivaatiota. Kyseisen tutkimuksen tulosten mukaan ihmisen attribuutiotyylistä voidaan suoraan ennustaa, kuinka motivoitunut hän on työhönsä. Huomionarvoista tuloksissa oli myös, että sellaiset henkilöt, jotka ovat olleet yli neljä vuotta työorganisaatiossa, ovat erityisen alttiita käyttämään negatiivisia attribuutiotyylejä. (Xenikou 2005, 43-58.) Positiivisella attribuutiotyylillä tarkoitetaan optimistista asennetta niitä ikäviä tapahtumia kohtaan, joita yksilö on joutunut kokemaan. Syytä etsitään tällöin useimmiten itsen ulkopuolelta. Negatiivista attribuutiotyylillä voidaan kutsua myös eräänlaiseksi pessimismiksi kiusaamisen syytä selitettäessä. Tällöin yksilö etsii usein syytä itsestään tai sellaisista tekijöistä, joiden hän uskoo olevan muuttumattomia.

2.7 Työpaikkakiusaamisprosessien tutkimuksen lähtökohdat

Tässä tutkimuksessa pyrin ymmärtämään ja kuvaamaan sitä, millä tavoin työpaikkakiusaamisprosessit kehittyvät ja mitkä tekijät voivat olla vaikuttamassa prosessien kehityskuluihin. Kiusaamisprosesseissa kiinnitän huomioni erityisesti kiusaamisen alkamiseen, mahdolliseen päättymiseen sekä niihin käännekohtiin, joita kiusaamisprosessin aikana on ilmentynyt. Lisäksi lähestyn kiusaamisprosesseja sellaisten taustatekijöiden näkökulmista, joiden voidaan olettaa vaikuttavan prosessien dynamiikkaan. Tällaisia taustatekijöitä ovat esimerkiksi konflikti tai muut kiusaamisen alkamisen tavat, vallankäyttö, kiusattujen puolustautumis- ja selviytymiskeinot sekä kiusaamiselle annetut attribuutiot.

Työpaikkakiusaamisen prosessien voidaan olettaa saavan alkunsa jonkinlaisesta interpersonallisesta konfliktista tai muusta sellaisesta tilanteesta, joka saa aikaan ärtymystä vähintään yhdessä työyhteisön jäsenessä. Pyrin tarkastelemaan näitä

tilanteita, joista kiusaamisprosessi saa alkunsa. Onko kyseessä aina interpersonaalinen konflikti vai voiko kiusaaminen saada alkunsa muista lähtökohdista? Jos prosessin alkaessa kyseessä ei ole konflikti, mitkä muut tilanteet voivat saada aikaan kiusaamisprosessin kehittymisen?

Kiusaamisprosessi voi pitää tutkimusten mukaan sisällään erilaisia käännekohtia, sekä positiivisia että negatiivisia. Pyrin selvittämään sitä, millaiset käännekohdat saavat prosessin suunnan muuttumaan ja millaisia nämä prosessit ovat kulultaan. Lisäksi tarkastelen prosessien mahdollisia päätöspisteitä. Miten prosessit päättyvät? Onko muulla prosessin kululla vaikutusta siihen, millä tavoin prosessit alkavat tai päättyvät?

Myös yksilöiden vallankäyttö, heidän käyttämänsä puolustautumis- ja selviytymiskeinot sekä kiusaamiselle annetut attribuutiot voivat oletettavasti vaikuttaa työpaikkakiusaamisprosessin kulkuun ja mahdolliseen eskaloitumiseen. Siksi lähestyn kiusaamista myös näiden edellä mainittujen osatekijöiden näkökulmasta. Ovatko jotkut tietyt puolustautumiskeinot tai attribuutiot yleisempiä tietyn tyyppisissä kiusaamisprosesseissa? Voidaanko osoittaa, että tietyntyyppiset tavat puolustautua kiusaamiselta ovat vaikuttaneet prosessin kulkuun jollakin tavoin? Entä onko kiusaamiselle annetuilla attribuutioilla ja prosessin eskaloitumisella jonkinlainen yhteys?

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimustehtävä ja tavoitteet

Tämän tutkielman tavoitteena on ymmärtää ja kuvata työpaikkakiusaamisen kehitymisprosesseja työpaikan vuorovaikutussuhteissa. Olen kiinnostunut erityyppisistä työpaikkakiusaamisprosesseista sekä sellaisista taustatekijöistä, joiden voidaan olettaa vaikuttaneen jollain tavalla kiusaamisprosesseihin. Näistä taustatekijöistä pyrin huomioimaan erityisesti kiusaamisprosessien alkamisen tavat sekä käännekohtat, joita voidaan yhdistää työpaikkakiusaamisen kehitymisprosesseihin. Tarkoituksena on kartoittaa sellaisia kehityskulkuja, joita voidaan havaita työpaikkakiusaamisprosessien eri vaiheissa.

Lisäksi analysoin kokoamastani aineistosta työpaikkakiusaamisen uhrien kokemuksia vallankäytöstä kiusaamissuhteissa sekä heidän tapojaan puolustautua ja selvittää kiusaamiskokemuksistaan. Kartoitan myös niitä attribuutiota ja selityksiä, joita kiusatut antavat kiusaamiselleen. Tutkittava aineisto on koottu internetin keskustelufoorumeilta, joissa kirjoittajat esiintyvät nimimerkeillä. Analysoin aineistoa kiusatuksi itsensä kokevien kuvausten pohjalta.

Tutkimuskysymykset

- 1. Millä tavoin työpaikkakiusaamisprosessi etenee ja minkälaisia kehityskulkuja prosessissa voidaan havaita?*

- 2. Millaisista lähtökohdista kiusaamisprosessi saa alkunsa ja millaisten taustatekijöiden koetaan vaikuttavan sen syntyyn?*

- 3. Millaisia selviytymis- ja puolustautumiskeinoja työpaikkakiusaamisen uhrin käyttävät?*

- 4. Millaisia attribuutioita työyhteisössä kiusatut henkilöt antavat kiusaamiselleen?*

3.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimuksen tieteenfilosofinen lähtökohta on *fenomenologis-hermeneuttinen*. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena on käsitteellistää tutkittava ilmiö eli kokemuksen merkitys. Vaikka työpaikkakiusaaminen on yleinen ja monia koskettava ilmiö, sen prosesseista on melko vähän tutkimustietoa suhteessa sen yleisyyteen nähden. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena on toisin sanoen tehdä jo tunnettu tiedetyksi. Pyrkimyksenä on siis nostaa tietoiseksi ja näkyväksi se, minkä tottumus on häivyttänyt huomaamattomaksi ja itsestään selväksi. Myös koettujen, mutta ei vielä tiedostettujen asioiden tuominen tietoisuuteen, on yksi fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen pyrkimys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 35.)

Fenomenologia tarkoittaa ilmiön olemuksellisen merkitysrakenteen selvittämistä. Kun merkityskokonaisuuksien väliset suhteet selvitetään, saadaan lopullinen kuva ilmiöstä. Fenomenologisen tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystämme jostain inhimillisen elämän ilmiöstä. (Laine 2007, 43-44.) *Fenomenologinen merkitysteoria* perustuu oletukseen, että ihmisen toiminta on lähes aina intentionaalista eli tarkoituksellisesti johonkin suunnattua. Merkitysteoria sisältää ajatuksen myös siitä, että ihmisten suhde todellisuuteen on aina merkityksillä ladattua. Merkitykset eivät ole ihmisissä synnynnäisesti, vaan niiden lähde on yhteisö, johon jokainen kasvaa tai kasvatetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34.)

Työpaikkakiusaamista tutkittaessa on tarkoituksenmukaista hankkia tietoa sellaisilta henkilöiltä, joilla on kokemusta asiasta. Niin fenomenologisessa kuin hermeneuttisessakin ihmiskäsityksessä tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat *kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys* (Laine, 2007, 28). Nämä käsitteet ovat varsin merkityksellisiä tutkittaessa työyhteisöissä tapahtuvaa kiusaamista. Työpaikkakiusaaminen on aina subjektiivinen kokemus ja sille antavat merkityksiä sekä kiusattu, kiusaaja että myös työyhteisö. Tutkimuksessa tuleekin ottaa huomioon työpaikkakiusaamisen erityislaatuinen luonne. Verrattuna esimerkiksi perheyhteisöön tai harrastusyhteisöön työpaikka on kontekstina kovin erilainen. Taloudellinen riippuvuus työpaikasta antaa työyhteisöön kuulumiselle aivan toisenlaisen merkityksen. Laineen (2007, 33) mukaan fenomenologisesta tai

hermeneuttisesta metodista ei ole mahdollista esittää tarkkaa kuvausta, vaan se saa soveltavan muotonsa kulloisenkin tutkimuksen monien eri tekijöiden tuloksena. Näitä ovat esimerkiksi tutkijan, tutkittavan ja tilanteen erityislaatuisuus.

Fenomenologiseen tutkimukseen *hermeneuttinen ulottuvuus* tulee mukaan tulkinnan tarpeen myötä. Tällöin ajatuksena on, että hermeneutiikalla tarkoitetaan yleisesti *ymmärtämisen ja tulkinnan teoriaa*, jossa yritetään etsiä tulkinnalle mahdollisia sääntöjä. (Laine 2007, 31.) Sana hermeneutiikka juontaa juurensa kreikan kielestä, jossa verbi ”hermeneuin” tarkoittaa tulkitsemista (Ödman 1991, 107). Muita käännöksiä sille on 1) ilmaista, 2) selittää ja 3) tehdä ymmärrettäväksi. Kaikki nämä merkitykset sisältyvät tulkitsemiseen ja niiden painotus tarkentuu asiayhteydestä riippuen. (Palmer 1969, 13.)

Tulkinnan lisäksi hermeneuttisen tutkimuksen kaksi muuta avainkäsitettä ovat *esiymmärrys* ja *hermeneuttinen kehä*. Tutkijan ymmärtäminen on aina tulkintaa ja kaiken ymmärtämisen pohjalla on jo aiemmin ymmärretty. Myöskään ymmärtäminen ei tule tyhjästä, vaan sen pohjalla on aina se, miten jokin asia tai kohde ymmärretään ennestään. Tätä kutsutaan esiymmärrykseksi. Siitä saa alkunsa hermeneuttinen kehä, jossa ymmärtäminen etenee kehämäisenä liikkeenä. Hermeneuttisella kehällä tarkoitetaan kehämäisenä liikkeenä etenevää *tutkimuksellista dialogia tutkimusaineiston kanssa*. Kehän jokaisessa vaiheessa tutkija reflektoi kriittisesti ymmärrystään ja tulkintaansa sekä arvioi sitä, mitä tutkittava on tarkoittanut ilmaisullaan. Tarkoituksena on, että tuota kehää kiertämällä tutkija vapautuisi oman perspektiivinsä minäkeskeisyydestä. Dialogissa tavoitellaan avointa asennetta tutkittavaa ilmiötä ja tutkimushenkilöitä kohtaan. (Laine 2007, 36-37.)

Silloin, kun tutkitaan laadullisesti yksittäisen ihmisen kokemusmaailmaa, tulkintaa voidaan pitää päämenetelmänä ja täten relevanttina valintana myös tähän tutkimukseen. Kokemuksen tutkimus pitää sisällään oletuksen, että tutkittavat ilmiöt ovat sellaisenaan läsnä elämismaailmassa, mutta muodossa, joka ei suoraan avaudu käsitteellistämislle. Tähän tarvitaan hermeneuttisen tutkimuksen prosessia, jossa tulkittava elämismaailma rajataan tutkimusaineistoksi ja avataan tiettyjen sääntöjen mukaan. (Varto 1992, 58-63.)

Hermeneuttinen tutkimus kohdistuu ihmisten välisen kommunikaation maailmaan. Yksi hermeneuttisen tulkinnan tärkeä kohde ovat ihmisen ilmaisut. Hallitsevin luokka ovat kielelliset ilmaisut, mutta hermeneuttisen tulkinnan kohteena voivat olla myös kaikki muut keholliset ilmaisut kuten liikkeet, ilmeet ja eleet. Ilmaisut taas sisältävät merkityksiä, jotka ovat sekä fenomenologisen että hermeneuttisen lähestymistavan mielenkiinnon kohteita. Ihmisten toiminta nähdään tarkoituksellisena ja toiminnan ja sen tulosten nähdään sisältävän erilaisia merkityksiä. Merkityksiä taas voidaan lähestyä vain ymmärtämällä ja tulkitsemalla. (Laine 2007, 31.) Hermeneuttinen lähestymistapa on puheviestinnän tutkimukselle näin ollen hyvin luonnollinen ja tarkoituksenmukainen.

Hermeneutiikalle ominaisia periaatteita on määritellyt jo 1700-luvun saksalainen filosofi ja valistusajattelija Christian Wolff teoksessaan *Philosophia rationalis sive logica* (1720):

- 1) Tekijän (tutkittavan) mielen tutkiminen ymmärtämisen ja tulkinnan päämääränä.
- 2) Ymmärtämisprosessin universaalius.
- 3) Ymmärtämisen kohteena olevan tekijän rationaalisuus.
- 4) Tulkitsijan mahdollisuus ymmärtää tekijä paremmin kuin tekijä itse.

Tutkittavan aineiston tulkintaprosessissa tutkijan tehtävänä on liittää sanoihin samat käsitteet, jotka tekijä tai tutkittava on sanoihin liittänyt. (Oesch 2005, 19.)

Edellä mainitut hermeneutiikan peruseriaatteet ovat huomionarvoisia ja tässä tutkimuksessa niitä on aiheellista soveltaa työpaikkakiusaamista tutkittaessa. Ihmiselämän ongelmat ovat useasti ihmisen omaa tekoa ja tarkoituksellisen toiminnan tulosta. Kuten on kirjoitettu, ihmiselämän ymmärtäminen ja tunnetun tekeminen tiedetyksi ei välttämättä synny vain jostain syvästä eksistentiaalisesta tarpeesta tuntea itsensä paremmin, vaan sillä voi olla myös tärkeä tehtävä todellisuuden ongelmien selvittämisessä ja muuttamisessa (Laine 2007, 45.) Tästä syystä on tärkeää pyrkiä ymmärtämään ja kuvaamaan tutkimuskohteiden mieltä, motiiveja ja tarkoituksellista, jotta vakaviin yhteiskunnallisiin ilmiöihin kyettäisiin puuttamaan sekä yksilö- että yhteisötasolla.

3.3 Aineiston kerääminen ja tutkimushenkilöt

Aineisto on kerätty neljältä työpaikkakiusaamista käsittelevältä keskustelupalstalta tai foorumilta. Päädyin tähän menetelmävalintaan, koska käsittääkseni tällaista menetelmää ei ole käytetty työpaikkakiusaamisen tutkimuksessa ainakaan Suomessa. Menetelmä tuntui hyvältä myös siitä syystä, että aihe on erittäin henkilökohtainen ja arkaluontoinen. Tästä syystä valmiin työpaikkakiusaamista koskevan kirjoitetun aineiston analysoiminen tuntui tutkimushenkilöiden anonymiteetin säilyttämisen kannalta sekä tutkimuseettisistä syistä erityisen sopivalta. Kohderyhmä on suomalaiset työikäiset henkilöt, joilla on omakohtaisia kokemuksia työpaikkakiusaamisesta. Aineisto on luotu internetiin vuosien 2006 ja 2012 välisenä aikana. Aineisto on kerätty seuraavilta sivuilta:

-keskustelu.plaza.fi/ellit/työ-ja-yhteiskunta

-.lehti.tek.fi

-työpaikkakiusatut.net

-kiusaaminen.fi

Keskustelupalstoilta löytyi runsaasti työpaikkakiusaamista koskevia kirjoituksia. Näistä poimin analysoitavaa materiaalia yhteensä noin 26 sivua, joihin sisältyi 28 henkilön kirjoittamat kuvaukset työpaikkakiusaamiskokemuksistaan. 27 henkilöä esiintyi nimimerkillä ja 1 omalla nimellään. Anonymiteetin säilyttämisen vuoksi en tuo tässä tutkimuksessa esille tutkimushenkilöiden nimimerkkejä tai muita sellaisia taustatietoja, jotka voisivat johtaa henkilöiden tunnistamiseen. Näiden 28 prosessikuvauksen lisäksi poimin aineistosta neljän henkilön kirjoitukset, joissa käsitellään kiusaamiseen liittyvää vallankäyttöä, puolustautumiskeinoja sekä attribuutioita.

Tutkimushenkilöiden kirjoitusten pituus vaihteli muutamasta lauseesta useampaan sivuun. Valikoin aineistoni tarkasti teoriataustan ja tutkimuksen tavoitteet huomioon ottaen niin, että sellaiset kirjoitukset jätettiin pois, jotka vaikuttivat epäasiallisilta tai eivät sisältäneet mielestäni sellaista työpaikkakiusaamisprosesseja käsittelevää tietoa, joka olisi ollut riittävän relevanttia. Tutkimuseettisistä syistä jätin pois myös sellaiset kirjoitukset, jotka oli selvästi kirjoitettu voimakkaan tunnetilan vallassa.

3.4 Menetelmävalinnat

Tutkielmani on luonteeltaan kvalitatiivisin menetelmin toteutettu. Tarkoitukseni oli saada tietoa ennen kaikkea tutkittavien kokemuksista, tulkinnoista ja siitä, miten he ovat hahmottaneet kiusaamisprosessinsa kehittymisen. Tässä tapauksessa perusteet laadullisen tutkimuksen toteuttamiselle olivat selkeät, koska tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ja kuvata työpaikkakiusaamisen kehitymisprosesseja. Laadullista tutkimusta onkin kutsuttu myös ymmärtäväksi tutkimukseksi. Ymmärtäminen ihmistä tutkivien tieteiden metodina on eräänlaista eläytymistä tutkimuskohteisiin liittyvään henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28.)

Aineiston analyysi toteutetaan *sisällönanalyysin* menetelmän keinoin ja siitä pyritään luomaan aineistolähtöisen analyysin avulla teoreettinen kokonaisuus. Tällöin aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla ei tarvitse olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Tätä metodologista valintaa puolsi erityisesti intentioni löytää uusia ja vanhasta tutkimustiedosta poikkeavia näkökulmia koskien työpaikkakiusaamisen lähtökohtia ja prosesseja. Kuitenkin otan aiemman tutkimustiedon huomioon siten, että teoriataustassa käsiteltyjen käsitteiden mahdollinen esiintyminen noteerataan aineiston analyysivaiheessa.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on tavoitteena löytää tutkimusaineistosta jonkinlainen toiminnan logiikka tai kertomus tutkimusaineiston ohjaamana. Kun päätös on tehty millaista logiikkaa aineistosta lähdetään etsimään, aineisto pelkistetään. Siitä karsitaan pois tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio, hävittämättä kuitenkaan tärkeää informaatiota. (Vilka 2005, 140.)

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida erilaisia dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Analyysissä on olennaista, että tutkimusaineistosta erotetaan samanlaisuudet ja erilaisuudet. Aineistoa kuvaavien luokkien tulisi olla toisensa poissulkevia ja yksiselitteisiä. (Ryan & Bernard 2000, 769–793.) Dokumentilla voidaan tarkoittaa tässä yhteydessä miltei mitä tahansa kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia. Näin ollen sisällönanalyysi soveltuu kirjoitetun

internet-aineiston analysoimiseen erinomaisesti. Tällä menetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.)

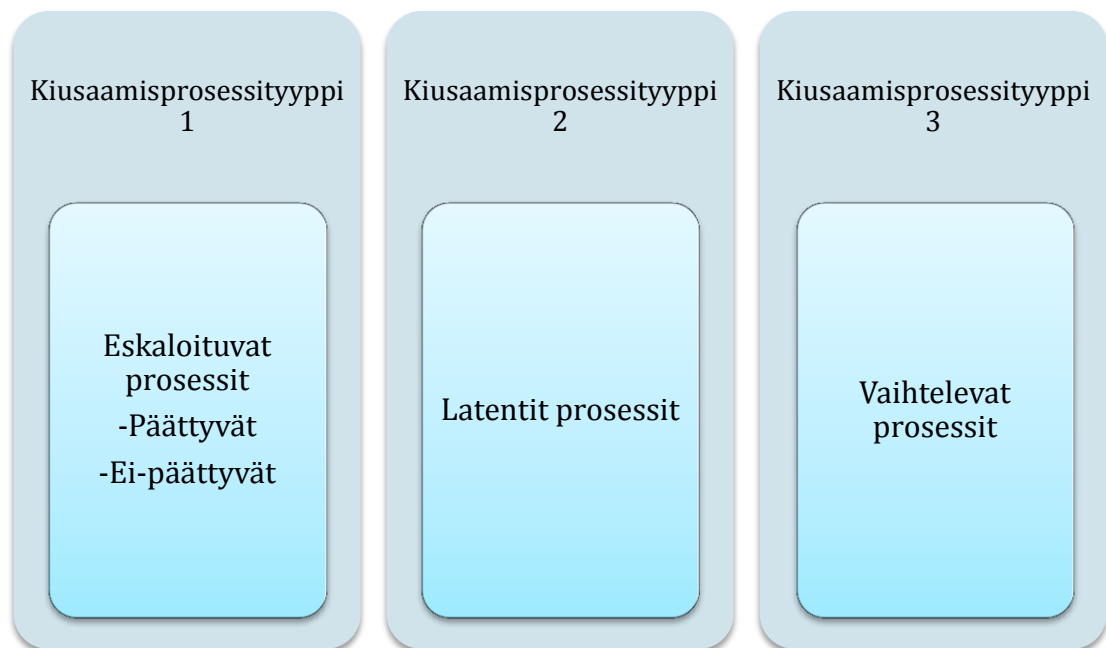
Aineistolähtöinen laadullisen aineiston analyysi voidaan kuvata pelkistetysti kolmevaiheiseksi prosessiksi. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto *reduoidaan eli pelkistetään*. Tässä tutkimuksessa aineistosta etsittiin ensin ne osiot, joista löytyi parhaiten tutkimuskysymyksiin vastaavaa informaatiota. Tutkimukselle epäolennainen karsittiin pois tässä vaiheessa. Tämän jälkeen aineiston relevantti sisältö pilkottiin sellaisiin osiin, joiden pohjalta aineisto voitiin *ryhmitellä eli klusteroida*. Ryhmittelyn pohjalta aineisto pystyttiin lopulta *abstrahoimaan eli luomaan teoreettiset käsitteet*. Tämän tutkimuksen aineistosta löytyneitä kategorioita käsitellään seuraavassa luvussa.

3.5 Aineiston analyysi

Aloitin aineiston analyysin tutustumalla koko aineiston sisältöön mahdollisimman objektiivisesti. Lähdin erittelemään sisältöä erilaisiin kategorioihin tutkimuskysymyksiin pohjaten. Aluksi kiinnitin huomiota erityisesti niihin kuvauksiin, joissa käsiteltiin kiusaamisprosessien kehittymistä. Useiden tutkimushenkilöiden kirjoituksista löytyi monipuolisia, yksityiskohtaisia ja varsin rikkaita kuvauksia heidän kokemuksistaan kiusaamisprosessin eri vaiheissa. Havaitsin, että aineisto sisälsi kultaan toisistaan poikkeavia prosesseja, joissa niiden eskaloituminen, kiusaamisen tavat sekä monet muut elementit poikkesivat toisistaan.

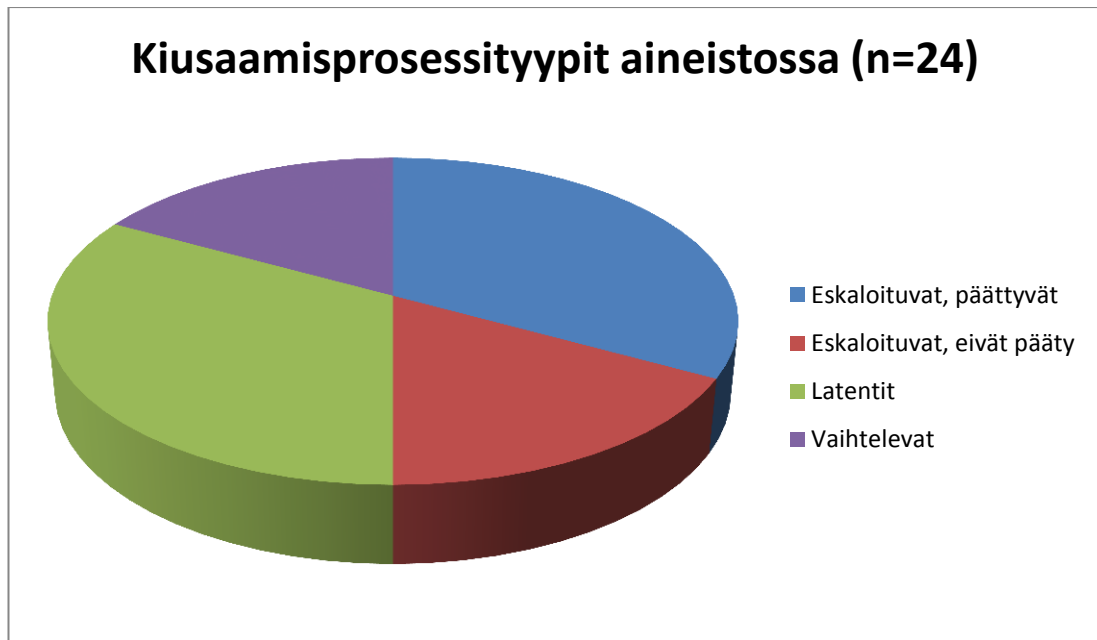
Muodostin prosessikuvausten pohjalta kolme erilaista kiusaamisprosessityyppiä: eskaloituvat, latentit ja vaihtelevat prosessit (Kuvio 2). Havaitsin eskaloituvien prosessien kuvauksissa tulevan esille, että osalla oli selkeä päätepiste ja osalla ei. Näin ollen erottelin eskaloituvat prosessit vielä kahteen alaluokkaan: päättyviin ja ei-päättyviin. Kiusaamisprosesseja kuvaavista kirjoituksista löytyi jonkin verran informaatiota sellaisista käännekohdista, joiden jälkeen prosessin kulku muutti selvästi suuntaa. Etenkin eskaloituvien prosessien yhteydessä oli havaittavissa sekä

positiivisia että negatiivisia käännekohtia. Toisinaan prosessi myös saattoi päättyä johonkin tiettyyn pisteeseen, jota voidaan pitää käännekohtana. Vaihtelevat prosessit pitivät sisällään sekä positiivisia että negatiivisia käännekohtia ja näitä saattoi seurata joko eskaloitumisvaihe tai helpompi jakso kiusaamisprosessissa. Latenteissa prosesseissa käännekohtia ei ollut juurikaan havaittavissa. Tuloksissa käännekohtia tarkastellaan osana kiusaamisprosessia, ja näin ollen käännekohdat on sisällytetty prosesseja kuvaavaan tuloslukuun. Käännekohdat saattoivat prosessin alun ja lopun lisäksi olla myös muissa kohdissa prosessin eri vaiheita.



KUVIO 2 Aineistosta löydetyt kiusaamisprosessityypit

24:n tutkimushenkilön prosesseista 12 oli eskaloituvia, joista 8:lla oli jonkinlainen päätepiste. Latenteja prosesseja löytyi 8 ja vaihtelevia yhteensä 4. Joissakin tapauksissa prosessi oli kuvattu niin, että se olisi mielestäni voitu kategorioida sekä eskaloituvaksi että vaihtelevaksi. Näiden kohdalla tein kategorian valinnan niin, että laitoin vaihtelevien kategoriaan kaikki ne prosessit, joissa voitiin osoittaa edes jonkinlaisia paranemisvaiheita pahenemisvaiheiden ohessa. Kuvio 3:ssa on nähtävissä piirakkakuviossa erilaisten prosessityyppien suhteelliset osuudet aineistossa. Näiden lisäksi aineistoon otettiin mukaan 4 tutkimushenkilöä, jotka kuvasivat muita kiusaamiseen liittyviä tekijöitä, jotka olivat mielestäni relevanteja.



KUVIO 3 Aineistossa esiintyvät kiusaamisprosessityypit ja niiden suhteellinen osuus koko aineistosta

Prosessikuvauksiin tutustuttuani havaitsin, että aineisto piti sisällään kiusaamisprosessien lisäksi useita mielenkiintoisia kohtia, joissa kuvataan työpaikkakiusaamisprosesseihin liittyviä erilaisia taustatekijöitä, ja joiden esiintymisellä oletin olevan vaikutuksia prosessien luonteeseen ja kulkuun. Osa näistä kuvauksista löytyi kiusaamisprosessikuvausten sisäلتä. Ryhdyin analysoimaan näiden elementtien esiintymistä erilaisissa prosessityypeissä ja kartoittamaan sitä, ovatko jotkut tietyt elementit yleisempiä joissakin tietyissä prosessityypeissä.

Aineistosta voitiin havaita jonkin verran valtaan ja vallankäyttöön liittyvää informaatiota. Koska vallan väärinkäyttö sekä vallan puute ja puolustuskyvyttömyys ovat työpaikkakiusaamiseen tutkimuskirjallisuudessakin voimakkaasti yhdistettyjä elementtejä, päätin ottaa nämä kohdat erilliseen tarkasteluun ja muodostaa niistä omat kategoriansa.

Työpaikkakiusaamisen uhrin kuvasivat aineistossa niitä keinoja, joita he olivat käyttäneet puolustautuakseen tai selviytyäkseen kiusaamiskokemuksista. Etenkin päättyvien eskaloituvien prosessien yhteydestä löytyi runsaasti kuvauksia, joissa kerrotaan erilaisista tavoista puolustautua tai selviytyä kiusaamiskokemuksista. Muodostin näistä puolustautumis- ja selviytymiskeinoista erillisen kategorian.

Tutkimushenkilöillä vaikutti olevan paljon käsityksiä siitä, miksi työpaikkakiusaamista esiintyy tai minkä vuoksi kiusaajat kiusaavat toisia. Tulin siihen tulokseen, että on tärkeää ottaa myös nämä kohdat analysoitaviin tuloksiin mukaan. Muodostin näistä aineiston osista kategorian nimeltä attribuutiot. Koska kiusaamisen attribuutioista löytyy jonkin verran myös aiempaa tutkimustietoa, halusin tarttua tähän teemaan sillä ajatuksella, että tästä aineistosta voisi löytyä aihetta koskien joitakin uusia näkökulmia.

Aineiston analyysin kiusaamisprosesseihin liittyvien osatekijöiden kategorioiksi muodostuivat lopulta seuraavat: kiusaamisen alkaminen, vallankäyttö kiusaamisprosessissa, kiusattujen puolustautumis- ja selviytymiskeinot sekä kiusaamiselle annetut attribuutiot. Kuvioon 4 on koottu kiusaamisprosesseihin vaikuttaviin taustatekijöihin liittyvien kategorioiden nimet.



KUVIO 4 Kiusaamisprosesseihin vaikuttavien taustatekijöiden kategoriat aineistossa

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen tulokset läpikäyden kaikki aineistosta abstrahoidut kategoriat. Tulosten ensimmäinen luku 4.1 keskittyy työpaikkakiusaamisprosessien tyyppeihin ja kuvaa kullekin tyypille ominaisia piirteitä. Luvussa kuvataan ja analysoidaan prosessien erilaisia kehityskulkuja, käännekohtia, päättymispisteitä sekä kullekin kiusaamisprosessityypille ominaisia piirteitä. Luku 4.1.1 Käsittelee eskaloituvia prosesseja, luku 4.1.2 latentteja prosesseja ja luku 4.1.3 vaihtelevia prosesseja.

Tulosten toinen luku 4.2 alalukuineen keskittyy niihin tekijöihin, jotka ovat aineiston mukaan voineet olla vaikuttamassa työpaikkakiusaamisprosessien dynamiikkaan.

Luvussa 4.2.1 esitellään aineistosta löytyneiden kiusaamisen alkamisen tapojen kuvauksia ja esimerkkejä sekä analysoidaan näitä myös teoriakirjallisuuden pohjalta.

Vallankäyttö on yksi merkittävä taustatekijä työpaikkakiusaamisprosesseissa ja siihen liittyviä kuvauksia löytyi aineistosta jonkin verran. Vallankäyttöön liittyviä kuvauksia ja esimerkkejä tarkastellaan luvussa 4.2.2.

Tutkimushenkilöt kuvasivat aineistossa runsaasti niitä keinoja, joilla he olivat puolustautuneet tai selviytyneet heitä kohdanneesta työpaikkakiusaamisesta. Puolustautumis- ja selviytymiskeinoja sekä niiden mahdollisia vaikutuksia kiusaamisprosessin kulkuun käsitellään luvussa 4.2.3.

Aineistossa oli havaittavissa useita kohtia, joissa kiusatut pohdiskelivat kiusaamisensa syitä joko oman persoonansa tai kiusaajan persoonan kautta. Luvussa 4.2.4 tuodaan esille tutkimushenkilöiden näkemyksiä niistä tekijöistä, jotka ovat heidän mielestään vaikuttaneet kiusaamisprosessien syntyyn ja kehittymiseen. Lisäksi tässä luvussa pohditaan tutkimushenkilöiden kiusaamiselleen antamien attribuutioiden merkitystä kiusaamisprosessin etenemisen kannalta.

Jokainen prosessi oli hyvin erilainen ja näin ollen tekemieni kategorisointien voidaankin nähdä olevan enemmän suuntaa antava luokittelu kuin tyhjentävä mallinnus kiusaamisprosessien dynamiikasta ja niihin vaikuttavista taustatekijöistä.

4.1 Työpaikkakiusaamisprosessien tyypit

Tämä luku sisältää kuvauksia erityyppisistä työpaikkakiusaamisprosesseista. Aineistosta voitiin eritellä erilaisia prosessityyppejä, joissa löytyy eroavaisuuksia esimerkiksi prosessin alkamisen, eskaloitumisen, päättymisen sekä yleisen luonteen suhteen. Analysoin prosessityyppien eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä useista näkökulmista: kiinnitin huomiota prosessien alkamispisteeseen, käännekohtiin, päättymispisteeseen sekä kaikkiin niihin tekijöihin, joiden oletin vaikuttaneen kiusaamisprosessin etenemiseen.

Kiusaamisprosessit olivat aineistossa kulultaan usein hyvin erilaisia. Tämän vuoksi pyrin esittelemään tässä luvussa mahdollisimman monenlaisia esimerkkejä työpaikkakiusaamisen jatkumoista. Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 1) on koottu tietoa aineistosta löytyneiden kiusaamisprosessityyppien käännekohdista ja ominaispiirteistä.

TAULUKKO 1 Kiusaamisprosessityypit

Prosessityyppi	Esiintymiskerrat aineistossa	Käännekohdat	Ominaiset piirteet
Eskaloituvat, jotka päättyvät	8	Sekä positiivisia että negatiivisia	Kiusaamisen tavat pahenevat prosessin edetessä
Eskaloituvat, jotka eivät pääty	4	Enimmäkseen negatiivisia	Selkeä aloituspiste, useita näkyviä konflikteja
Latentit	8	Esiintyi harvemmin, usein vain negatiivisia prosessien alussa	Eivät yleensä pääty, mutta eivät myöskään eskaloitu, kiusaaminen usein uhrin selän takana toimimista
Vaihtelevat	4	Sekä positiivisia että negatiivisia	Sekä positiivisia, negatiivisia että latentteja kehityskulkuja

Seuraavissa luvuissa esittelen ja kuvaan jokaisen prosessityypin tarkemmin ominaispiirteinen sekä tuon aineistosta esimerkkitaupauksia havainnollistamaan prosessien etenemistä konkreettisesti.

4.1.1 Eskaloituvat prosessit

Eskaloituvia prosesseja voitiin havaita aineistosta kahdentyyppisiä; päättyviä ja ei-päättyviä. Eskaloituville prosesseille yhteisiä piirteitä olivat erityisesti prosessin asteittainen paheneminen, manifestoituneet konfliktit sekä erilaiset käännekohtat, jotka olivat enimmäkseen negatiivisia. Moniin eskaloituviin prosesseihin on jossain vaiheessa puututtu esimiehen, työsuojeluvaltuutetun tai luottamusmiehen avustuksella. Joissain tapauksissa puuttuminen tuotti halutun tuloksen ja kiusaamisprosessi saatiin päättymään. Toisinaan puuttuminen vain pahensi tilannetta ja prosessin eskaloituminen jatkui edelleen yhä kiihtyvämmin. Seuraaviin esimerkkeihin on poimittu tutkimushenkilöiden kirjoituksista erityisesti sellaisia osia, joissa prosessin eskaloituvu luonne havainnollistuu.

Eskaloituvat prosessit, jotka päättyvät

Eskaloituvat prosessit, jotka olivat jossain vaiheessa päättyneet negatiiviseen tai positiiviseen käännekohtaan, olivat useissa tapauksissa hyvin monivaiheisia. Kaikkia näitä prosesseja yhdisti niiden asteittainen muuttuminen vakavampaan suuntaan sekä päätöspiste, joka saattoi olla joko negatiivinen tai positiivinen. Kiusatun kannalta positiivisten käännekohtien seurauksena kiusaamisprosessi päättyi siihen, että kiusaamissuhteen molemmat osapuolet pystyivät tilanteeseen puuttumisen seurauksena jatkamaan työpaikassaan tai oletetut kiusaajat jäivät eläkkeelle. Negatiivisten käännekohtien seurauksena kiusatuksi itsensä kokeva joutui jättämään työpaikkansa joko vapaaehtoisesti tai irtisanomisen vuoksi. Näissä tapauksissa kiusaajaksi oletettu henkilö jatkoi työpaikassa edelleen.

Joistakin tutkimushenkilöiden kirjoituksista kävi ilmi myös tilanne, josta kiusaamisprosessi sai alkunsa. Vaikean vuorovaikutussuhteen komplisoituminen määrääleväksi tai kateelliseksi koetun työkaverin kanssa, sairauspoissaolot sekä

henkilöstömuutokset olivat tutkimushenkilöiden mukaan näissä tapauksissa kiusaamisprosessien alkamistilanteita.

Tässä luvussa on esimerkkejä tällaisista prosesseista, jotka eskaloituivat ajan kuluessa, ja joille voitiin löytää selkeä päätöspiste. Kahdeksasta eskaloituvasta prosessista neljä päättyi siihen, että kiusatuksi itsensä kokenut henkilö irtisanoutui työpaikastaan tai jäi eläkkeelle. Yhdessä kiusaajaksi koettu työnantaja irtisanoi kiusatun ja yhdessä kiusaajaksi koettu jäi eläkkeellä. Kahdessa prosessissa kiusaamiskäyttäytyminen saatiin loppumaan siihen puuttumalla ja välien selvittelyllä.

Seuraavaksi esittelen päättyvistä eskaloituvista prosesseista tapausesimerkkejä, joiden avulla pyrin havainnollistamaan tämän prosessityypin luonnetta tarkemmin.

Esimerkkiprosessi 1: Paha ja pitkään jatkunut kiusaaminen päättyy positiiviseen käännekohtaan

Eräällä työpaikalla oli ollut kirjoittajan mukaan paha ja pitkään jatkunut kiusaamistilanne. Tutkimushenkilö, joka kuvasi rohjenneensa puuttua asianmukaisesti havaitsemaansa kiusaamiseen, oli toimintansa seurauksena saanut kiusaamisen vähenemään ja hiljalleen loppumaan kokonaan. Tässä tapauksessa voidaan sanoa, että tilanteeseen puuttuminen esimiehen kanssa oli se positiivinen käännekohta, johon kiusaamisprosessi vähitellen päättyi.

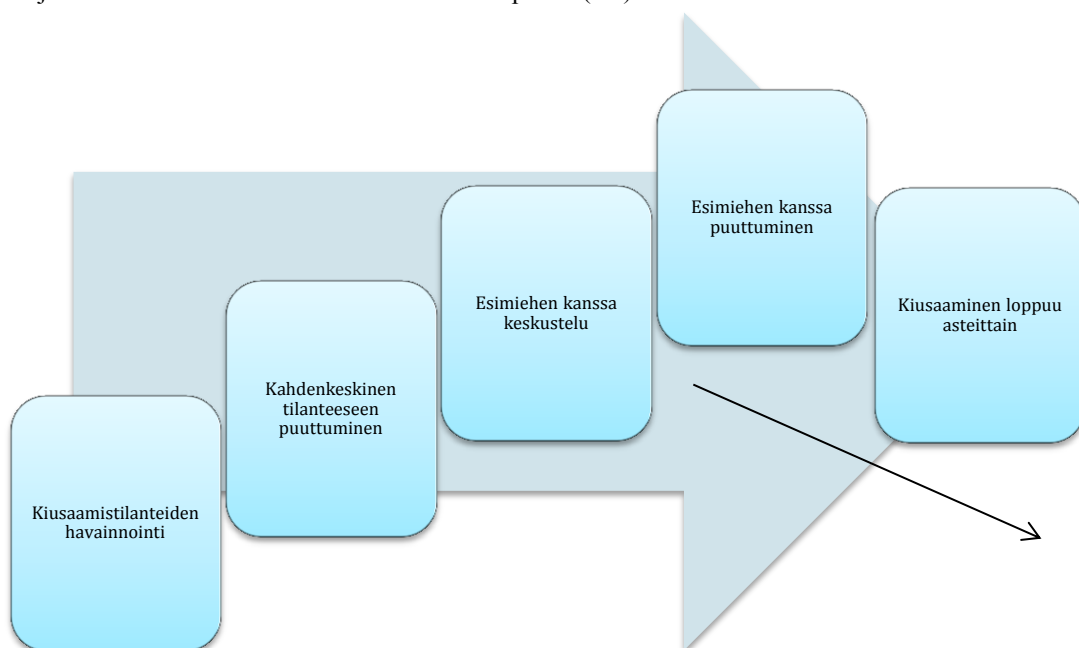
”Minulla on hyviä kokemuksia siitä, että puutuin kiusaamisiin. Tein sen aina rauhallisesti ja asiallisesti esimiehen kanssa keskustellen, usein edes työkaverini eivät tieneet koko asiasta mitään. Havainnoin itse, juttelin normaalisti työkaverina asianomaisten kanssa, kokosin itselleni näkemyksen ja kuvan tilanteesta. Jos yksityiset jutteluni eivät vaikuttaneet kiusaajiin, keskustelimme esimiehen kanssa ja mietimme yhdessä, mitä tehdään, miten vaikutetaan.” (H1)

Tällä työpaikalla saatiin asteittain häivytettyä kiusaamiskulttuuri kokonaan pois. Tilanteeseen vaikutettiin H1:sen mukaan esimerkiksi järjestämällä

työryhmäpalavereita, joissa tuotiin esille se, ettei kiusaaminen ole kyseiselle työpaikalle soveltuvaa käyttäytymistä:

”Pidimme joskus työryhmäpalavereita, joissa puhuttiin yleisellä tasolla toistemme kunnioittamisesta, erilaisuuden hyväksymisestä ja hyvästä työilmapiiristä. Kannustimme hyväntahtoiseen huumoriin ja pidimme huolen siitä, että kahvipaussille kokoonnuimme porukalla, että niissä naurettiin ja välillä hurrattiin itsellemme. Ts. että meillä oli mukavaa. Jos joku ei tullut mukaan, hänet haettiin.” (H1)

”Jokaisella työpaikalla on ajoittain kenkkua ja ihmisten välisiä jännitteitä, mutta kun niihin puututaan, ne eivät pääse pahaksi. Omalla työpaikallani oli paha ja pitkään jatkunut tilanne, johon puuttumisella aloitin. Sen jälkeen emme sallineet enää jatkumoa ja vähitellen koko kiusaamiskulttuuri hävisi pois.” (H1)



KUVIO 5 H1:sen prosessi

Esimerkkiprosessi 2: Vaikea vuorovaikutussuhde, joka alkaa ensimmäisenä työpäivänä, ja päättyy vasta kiusaajien jäätyä eläkkeelle

Seuraavan esimerkkiprosessin kirjoittajan mukaan hän oli kokenut itsensä kiusatuksi työpaikassaan ensimmäisistä päivistä alkaen. Tässä tapauksessa voidaan havaita selkeästi Einarsenin (1999, 22-24) kuvaama ilmiö, predatory-bullying, jossa kiusattu ei itse ole tietääkseen vaikuttanut millään tavalla kiusaamisensa alkamiseen. Kuten Einarsen on maininnut, juuri uutena työntekijänä meneminen työyhteisöön voi altistaa tällaiselle ”saalistuskiusaamiselle”.

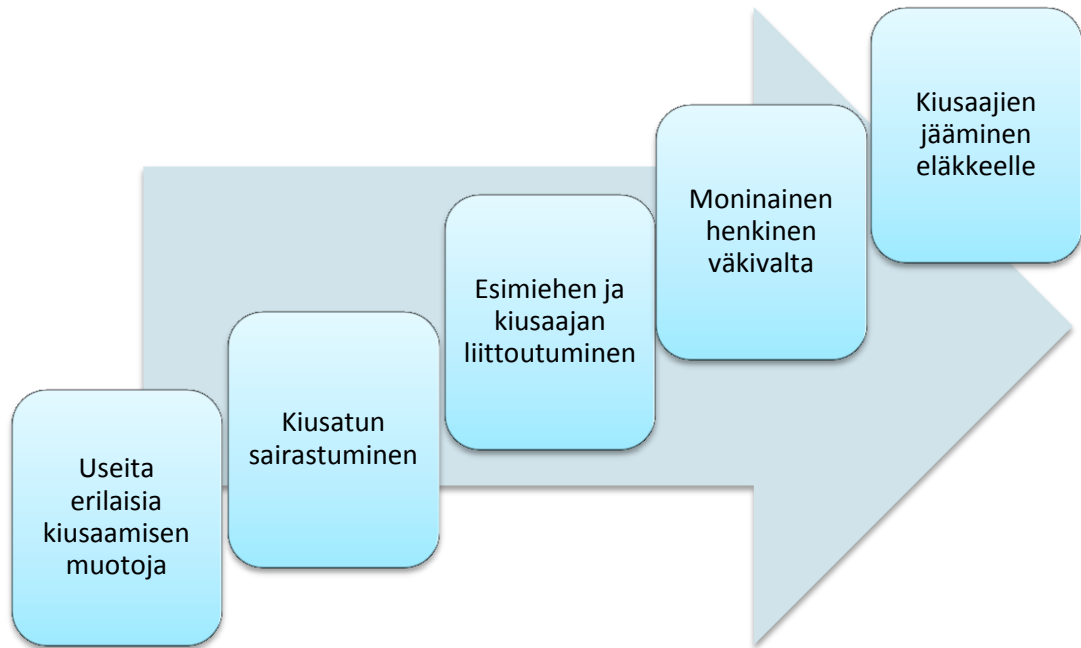
”Muutin muualta nykyiselle paikkakunnalle jo vuosikymmeniä sitten ja hakeuduin ammattiani vastaavaan työhön. Sain työkaverikseni tavattoman törkeän ja määrällisen, pomottavan, komentelevan työntekijän. Tämä luuli olevansa oikeutettu puuttumaan minun yksityisasioihini ja -elämään. Tämä ”kouluttaja” rähjäsi pienimmästäkin asiasta ja syytteli minua kaikesta virheistä, mitä hän itse sai aikaan. Kyttäsi jokaista liikettä, olisi pitänyt tehdä jokainen asia hänen mielensä mukaan, huusi, rähjäsi, kiroili mulle, sai aivan minut shokki tilaan.” (H11)

Näiden tapahtumien jälkeen alkoi kirjoittajan mukaan hänen sairastumisensa hiljalleen. Prosessi sisälsi useita negatiivisia käännekohtia, ja prosessin eskaloituminen päättyi vasta kiusaajien jäätyä eläkkeelle. Kuten aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu (esim. Vartia 2003, 17), työpaikkakiusaamisprosessi pitkään jatkuessaan alkaa usein saada yhä julmempia ja kovempia muotoja. Myös tässä tapauksessa on havaittavissa selvästi prosessin eskaloitua luonne.

”Pikkuhiljaa aloin sairastua, stressaannuin, tätä kesti vuosikausia. Sitten tuli osaston esimies kuvioihin ja alkoi yllyttää muitakin samanhenkisiä työntekijöitä puolelleen. Esimies käytti tätä rähjääjää lyömävälineenä, välikätenä, sanansaattajana, jota halusi minun kuulevan, vihjailuja perheestä, lapsista, raha-asioista. Tuli lähelleni, vihjaili kaikenlaisia törkeyksiä kuulleni muittenkin työntekijöitten läsnä ollessa ja käytti näitä sitten ”todistajina”, ettei sitten ollutkaan koskaan sanonutkaan mitään. Kun tätä kiusaamista kesti vuosikausia, ajattelin, että minä olen se, joka viimeisenä kävelee ovesta ulos.” (H11)

Kiusaamisprosessinsa kuvauksen lopussa tutkimushenkilö kertoo voinnistaan vuosia kestäneen kiusaamisensa jälkeen. Tämä prosessin kuvaus puoltaa myös sitä oletusta, että mitä pidempään kiusaamista jatkuu, sitä haavoittavammaksi se muuttuu intensiteetiltään. Pitkään jatkunut henkinen väkivalta oli jättänyt pysyviä vaurioita tutkimushenkilöön niin henkisesti kuin fyysisestikin. Vaikka hän jollain tavalla kokee voittaneensa, koska kiusaajat eivät saaneet häntä jättämään työpaikkaansa, kyseinen henkilö koki olevansa ”henkisesti murhattu”:

”-- minä voitin, mutta ihminen palaa loppuun ja kuolee henkisesti, kun alkaa itsekin uskoa olevansa syyllinen kaikkiin syytöksiin.” (H11)



KUVIO 6 H11:sen prosessi

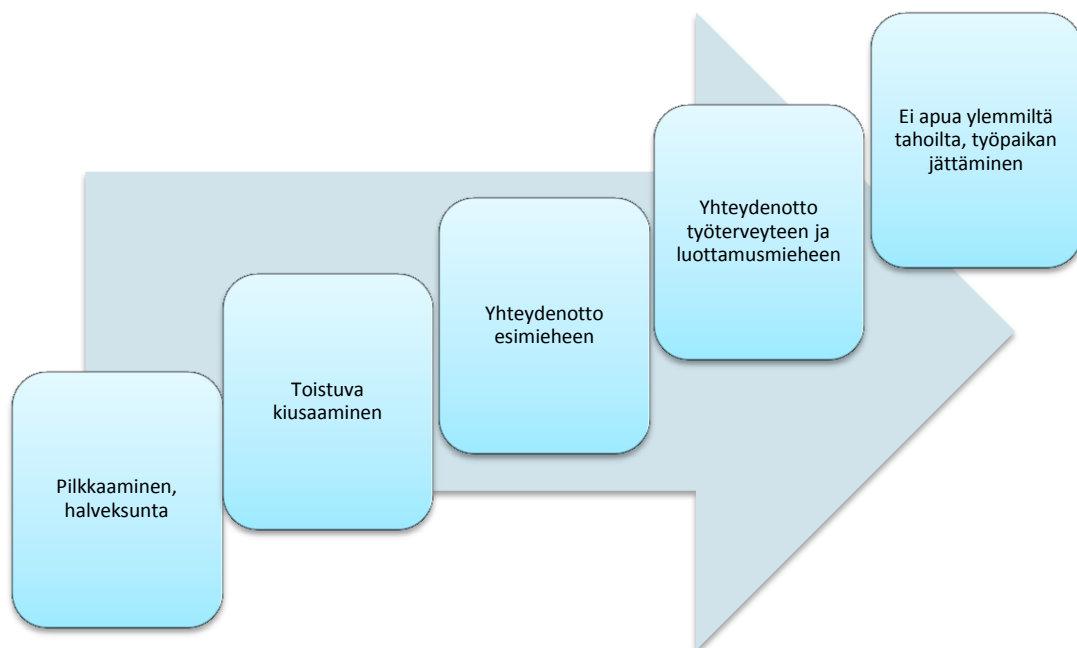
Esimerkkiprosessi 3: Pitkä kiusaaminen päättyy lopputiliin

Joissakin kiusaamistapauksissa yksinkertaisesti mitään ei ole ollut tutkimushenkilöiden mukaan tehtävissä, vaikka kaikki ylempien tahojen kontaktit on hyödynnetty ja asioita on yritetty selvittää. Tällöin työpaikkakiusaamisprosessi saattaa saada ikävän päätöksen: kiusatuksi itsensä kokeva ottaa lopputilin. Kuten Hoel, Einarsen ja Cooper (2003, 149) ovat todenneet, työpaikan jättäminen on usein käytetty selviytymiskeino pitkään jatkuneen työpaikkakiusaamisen jälkeen.

Seuraavassa prosessikuvauksessa jatkuvaa kiusaamista kohdannut henkilö oli kirjoittajan mukaan päätenyt tällaiseen ratkaisuun yritettyään ensin selvittää tilannetta sekä esimiehensä, työterveyshuollon, että ilmeisesti myös työsuojeluvaltuutetun kanssa. Käännekohtien tutkimuksessa kolmannen osapuolen puuttuminen vaikeaan vuorovaikutussuhteeseen useimmiten paransi tilannetta (Hess, Omdahl & Fritz 2009, 98). Kuitenkaan seuraavassa tapauksessa näin ei käynyt, sillä kukaan kiusaamisprosessiin puuttunut henkilö ei kyennyt tuomaan apua pitkään jatkuneeseen kiusaamiseen. Kuvaus on kiusaamisprosessia havainnoineen työntekijän kirjoittama.

”Työpaikallani eräs työntekijä otti pari kuukautta sitten lopputilin työpaikkakiusaamisen takia kärsittyään sitä ennen jo vuosia pilkkaa ja halveksuntaa. Yllättävintä asiassa oli se, että hän oli ollut yhteydessä esimieheen, työterveyteen ja luottamusmieheen sekä ilmeisesti työsuojeluvaltuutettuun mutta apua ei tullut. Ilmeisesti häntä ei otettu näiltä tahoilta tarpeeksi vakavasti. Yhtä kaikki; hän ei jaksanut enää taistella ja yrittää sietää silmille satavaa p**kaa vaan otti hatkat.” (H16)

Tämä prosessi on valitettavan tyypillinen esimerkki eskaloituvasta prosessista, jota kukaan ei pysty pysäyttämään. Prosessissa on kuvattu pelkästään pahenemisvaiheita ja se päättyy tilanteeseen jossa kiusattu oli katsonut parhaaksi lähteä työpaikasta oman terveytensä säilyttämisen vuoksi. Prosessi sisälsi useita manifestoituneita konflikteja, jotka vaikuttivat pahentavan tilannetta entisestään. Vaikka kaikki työterveyshuollon ja työpaikan luottamustahot yrittivät saada tilanteen haltuun, prosessi jatkui hallitsemattomana siihen saakka, kunnes kiusatuksi itsensä kokeva henkilö päätti jättää työnsä.



KUVIO 7 H16:sen prosessi

Esimerkkiprosessi 4: Pitkä eskaloituvaa prosessi, joka muuttuu sävyltään sukupuoliseksi häirinnäksi

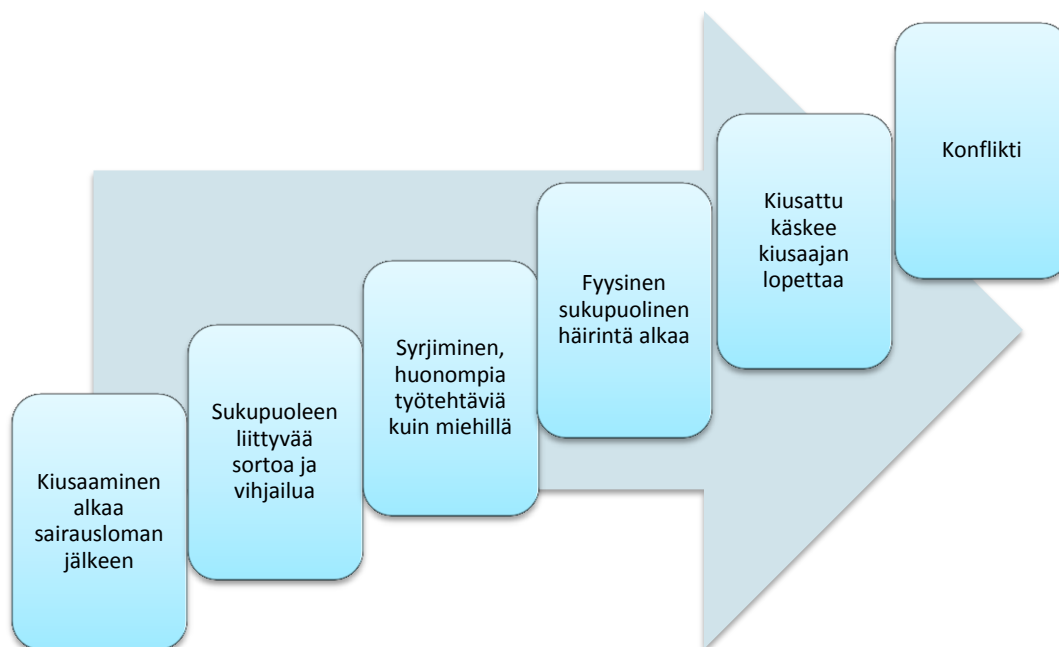
Seuraavan esimerkin tutkimushenkilön mukaan häntä alettiin kiusata hänen tultua takaisin työpaikalle sairauslomansa jälkeen. Kautta prosessin kuvauksen on havaittavissa naissukupuoleen liittyvää syrjintää, mutta kiusatuksi itsensä kokevan

henkilön mukaan prosessin merkittävin negatiivinen käännekohta oli fyysisen sukupuolisen häirinnän alkaminen ja tämän torjuminen.

”Pomoni alkoi läpsäytellä takamuksilleni, yritti halailla ja pussailla. Väistelin parhaani mukaan, ja viimein sai sanotuksi hänelle että lopettaisi. Hän loukkaantui, ja piti viikkojen mykkäkoulun, ja jos kysyin jotain, hän vain murahteli ja puhisi.”(H22)

Konfliktin jälkeen kiusatuksi itsensä kokeva henkilö havaitsi kiusaajansa osoittaneen erityistä loukkaantuneisuutta sen jälkeen, kun hän oli käskenyt tätä lopettamaan sukupuolisen häirinnän. Mykkäkoulua oli jatkunut pitkään, mutta sukupuolinen häirintä ei kehotuksesta huolimatta ollut loppunut. Kiusattu oli kokenut, että häntä ei kohdella tasapuolisesti esimerkiksi työvälineiden hankinnassa ja työtehtävien jaossa.

”Ei hän käyttäytymistään kuitenkaan lopettanut, muutaman viikon päästä hän taas pyrki halailemaan ja taputtelemaan. Ostin itse lähes kaikki työvälineeni, jopa koneita, että olisin päässyt töihin ihan kunnolla. Turhaan, en saanut omia töitä, vain avustavia ja siivouksia varastolla.” (H22)



KUVIO 8 H22:sen prosessin alkuosa

Tämän jälkeen tutkimushenkilö oli jäänyt kahden kuukauden sairauslomalle, mutta sieltä palattuaan sukupuolinen häirintä, sorto ja vähättely oli pahentunut entisestään:

”Seuraava pidempi sairausloma olikin sitten jo lopun alkua. Jouduin --:n (sairaalan paikkakunnan nimi) kaularangan välilevyn pullistuman takia, jossa kaularankani jäykistettiin. Sairausloma, 2kk. Palattuani töihin, pomo oli entistä inhottavampi, vähensi töitäni vielä vain lisää, vähätteli jos osallistuin keskusteluun joka koski työtämme, sanoen ”älä sinä tyttö puutu näihin asioihin, et tiedä näistä mitään...” Takamuksille taputtelu jatkui, mutta lisäksi tulivat vielä rinnan puristamiset ja koskettelut.” (H22)

Jossain vaiheessa työnantaja oli lomauttanut tutkimushenkilön varoitusta. Sorto jatkui myös tutkimushenkilön lomautuksen aikana; työnantaja oli palkannut apulaisia, vaikka firman oma työntekijä oli lomautettuna. Tämän jälkeen kiusattu oli ottanut yhteyttä työsuojeluun.

”Pomoni halusi minut ulos firmasta, se tuli erittäin selväksi. Ensimmäinen lomautus tuli yllättäen, sairauslomalta palattuani, ilman varoituksia tai mitään. Meidät lomautettiin kaikki samalla, mutta tajusin muutaman päivän sisällä että se oli ollut vain jotain peliä, koska kukaan miehistä ei ollut lomautettuna kuin päivän tai kaksi. Minun lomautukseni kesti 6kk. Lomautukseni aikana firmalla oli ollut kiireapua muista firmoista, ja opiskelijoita.” (H22)

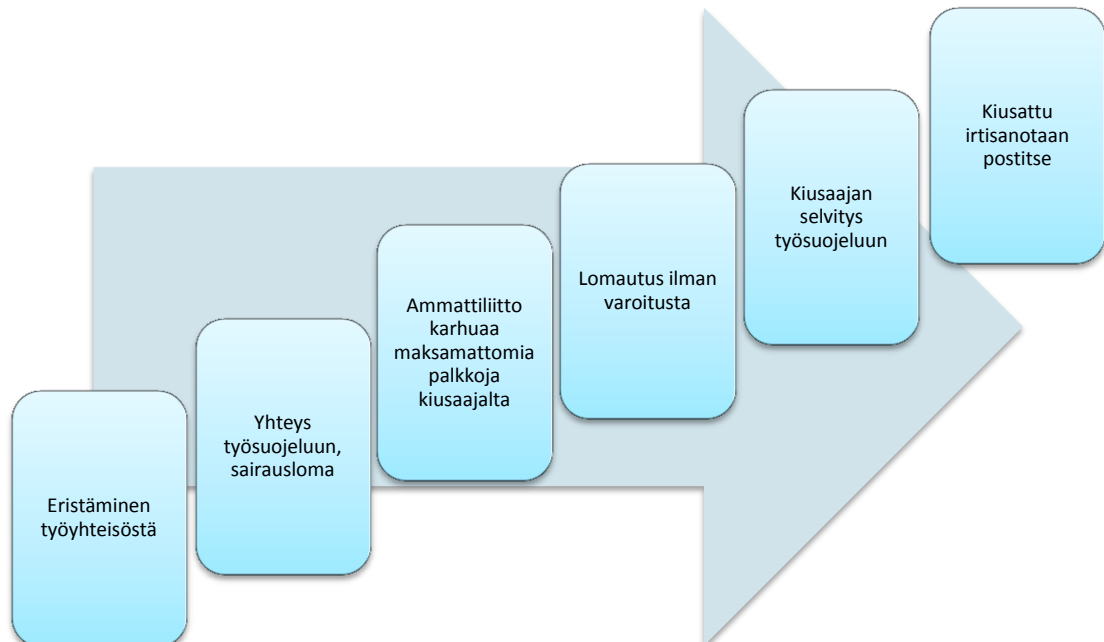
”Lomautuksen kestätyä sen 6kk, päätin ottaa asian puheeksi pomon kanssa, ja marssin toimistolle ja kysyin suoraan syytä syrjivään kohteluun. Pomo myönsi että on syrjinyt minua, ja syyksi sanoi, ”sairauslomat”. Otin yhteyttä työsuojeluun, ja heidän ohjeidensa mukaisesti tein ilmoituksen seksuaalisesta häirinnästä ja syrjinnästä. Vein ilmoituksen pomolle, joka sen luettuaan suuttui, huusi ja meuhkasi, jopa uhkaili irtisanomisella. Hän kysyi minulta, vienkö asian oikeuteen, johon vastasin, etten vie, jos sovimme asian tässä ja nyt. Pomo kirjoitti ilmoitukseen nimensä, ja lupasi parantaa tapansa. Sain aloittaa työt uudestaan, uskoin että kaikki on nyt hyvin.” (H22)

Tämän jälkeen kirjoittaja kuvaa konfliktin jälkeistä työpaikalla tapahtunutta muutosta seuraavasti:

”Hetimit ensimmäisen työpäivän aamuna, pomo soitti minulle kotiin ja sanoi ettei tarvitse tulla töihin, niitä ei muka ollut. Sama toistui myös seuraavana. Viimein pääsin varastollemme saakka, en sen pidemmälle, siellä ensimmäisen viikon huolsin välineitä ja siivoilin. Miehet olivat tietenkin työmailla. Vähättely jatkui, mutta lisäksi oli tullut vielä katseet, joita pomoni myrkyllisesti heitteli minua kohden. Seksuaalinen häirintä loppui, mutta tilalle tuli avoin vihamielisyys. Minut eristettiin kokonaan muista työntekijöistä.” (H22)

Kaikkien edellä mainittujen tapahtumien voidaan nähdä olevan eräänlaisia negatiivisia käännekohtia, joiden jälkeen kiusaaminen on pahentunut entisestään. Vaikka fyysinen sukupuolinen häirintä päättyi prosessin loppuvaiheessa, sukupuolinen sorto jatkui kirjoittajan kuvauksen mukaan miesten suosimisena ja naistyöntekijän eristämisenä työyhteisöstä. Prosessi eskaloitui siihen saakka, kunnes kiusaajaksi koettu työnantaja irtisanoo työntekijänsä. Sukupuolisesta häirinnästä aiheutuvaa konfliktia ei saatu koskaan selvitettyä, vaan kiusaamisprosessi eskaloitui kiusatuksi itsensä kokevan henkilön irtisanomiseen postin välityksellä.

”Pomoni joutui antamaan selvityksensä työsuojelulle, monen kuukauden odottamisen ja vetkuttelun jälkeen hän sen viimein antoi. Samana päivänä kun hän allekirjoitti selvityksensä työsuojelulle, (jossa hän tunnustaa seksuaalisen häirinnän ja syrjinnän, sanoen niiden ollen ollen pelleilyä) hän irtisanoi minut. Työsuojelun selvitykseen hän laittoi ilmoituksen irtisanomisestani, ja myöhemmin sain ilmoituksen irtisanomisesta postissa.” (H22)



KUVIO 9 H22:sen prosessin loppuosa

Eskaloituvat prosessit, jotka eivät pääty

Aineistosta löytyi monia sellaisia prosesseja, jotka ajan kuluessa kehittyivät yhä vakavampaan suuntaan, eivätkä kirjoittajien mukaan päättyneet tai selvinneet, vaan jatkoivat eskaloitumistaan. Tälle prosessityypille ominaisia piirteitä olivat selkeä tunnistettu aloituspiste, useat manifestoituneet konfliktit, negatiiviset käännekohtat, kiusaamisen tapojen muuttuminen ajan kuluessa yhä julmemmiksi ja haavoittavammiksi sekä prosessin jatkuva, päättymätön luonne. Tässä prosessityypissä ei ollut juurikaan positiivisia käännekohtia.

Kiusaamisen alkamisen tapoja tässä prosessityypissä olivat klikki, henkilökohtaisten asioiden tuominen työpaikalle sekä henkilöstömuutokset. Varsinaisesta interpersonaalista konfliktista ei ollut kyse kuin yhdessä prosessikuvauksessa. Muissa tapauksissa tutkimushenkilö ei mielestään itse ollut voinut vaikuttaa millään tavoin kiusaamisensa alkamiseen, vaan työpaikalla tapahtuneet muutokset tai muiden ihmisten tekemät ratkaisut olivat johtaneet tutkimushenkilöiden mukaan vaikeisiin tilanteisiin, joista kiusaaminen sai alkunsa.

Esimerkkiprosessi 5: Klikistä alkanut kiusaaminen

Seuraava prosessi sai alkunsa työyhteisössä muodostuneesta kahden ihmisen klikkiytymisestä. Nämä kaksi henkilöä, jotka olivat liittoutuneet keskenään, eivät tutkimushenkilön mukaan olleet aiemmin kovinkaan läheisiä. Tutkimushenkilö koki, että hänen kiusaamisensa alkoi siitä kun nämä henkilöt olivat muodostaneet klikin. Tälle prosessille ei ole selvää päätöstä, vaan tilanne oli jäänyt jonkinlaiseen jatkuvaan konfliktin tilaan, jonka kirjoittaja pelkäsi pahenevan ajan kuluessa.

” Nyt nämä kaksi tekevät kaiken yhdessä, käyvät syömässä yhdessä ja juoruavat koko ajan jomman kumman huoneessa. Minä sitten paiskin töitä, välillä ilman ruoka- ja kahvitaukojakin. Minulle ei enää puhuta lainkaan ja mutkain kautta kuulen mitä milloinkin olen tehnyt väärin. -- .” (H10)

Eskaloituville prosesseille ominaisia negatiivisia käännekohtia voitiin havaita myös tässä prosessissa. Manifestoitunutta konfliktia ei saatu selvitettyä, minkä jälkeen

kiusattu oli kokenut jäävänsä eristyksiin. Hän koki jäävänsä myös olennaisen informaation ulkopuolelle:

”Taannoin nostin kissan pöydälle ja haukuin oikein kunnolla ja sanoin mitä mieltä olen tavasta jolla asiat puidaan, jos jotain on hampaankolossa. Kaipa se osui arkaan paikkaan, koska olen nyt paitsiossa. Tieto ei kulje kuin väkisin ja sitä rataa.” (H10)

Prosessin eskaloituvaa luonnetta ilmentää myös tutkimushenkilön kuvaama ilmapiiri, joka on kireä ja saa aikaan varuillaan olemista mahdollisten tulevien konfliktien vuoksi. Oletettavasti tällainen tilanne on koko työyhteisölle haitallinen ja vaikuttaa tunnetason lisäksi myös työskentelymotivaatioon ja asiakaspalvelun laatuun.

”Täytyy tässä seuraila tilannetta ja olla ajan hermolla. Tästä se vielä sota nousee - aivan varmasti. Toivotaan, ettei satu olemaan asiakkaita paikalla juuri silloin.” (H10)

Esimerkkiprosessi 6: Henkilökohtaisten asioiden kertomisesta työtoverille alkanut vaikea vuorovaikutussuhde

Seuraava esimerkkiprosessi sai alkunsa siitä, että työtoveri kertoi hänen ja miehensä parisuhdeongelmista kiusatulle. Mies on sekä kiusaajan että kiusatun esimies. Kiusaaminen oli alkanut prosessia kuvaavan kirjoituksen mukaan siitä, kun kiusattu oli sanonut, ettei ole kiinnostunut kenenkään henkilökohtaisista asioista.

Henkinen väkivalta oli tutkimushenkilön mukaan aluksi nimittelyä ja haukkumista. Tämän jälkeen henkinen väkivalta sai myös muita muotoja; henkilökohtaisiin asioihin puuttumista, mustamaalamista ja työpaikasta ulos savustamista.

”Hänen (kiusaajan) mukaansa olen alkoholisti, jälkeenjäänyt, mielisairas, lapsellinen, epäpätevä ja milloin mitäkin, joka ei edes osaa syödä oikein ja kenen sukulaisetkin ovat p****estä (vaikka hän ei heitä tunnekaan edes ulkonäöltä). Olen suurin piirtein kaikkea mahdollista negatiivista, mitä ihminen voi vain olla ja enemmänkin. Minun olisi kuulemma myös parempi vaihtaa työpaikkaa, koska tämä nykyinen paikka ei muka sovi minulle.” (H12)

Tilanteen teki problemaattiseksi se, että kun kiusattu yritti puolustaa itseään, hän koki, että heidän esimiehensä liittoutui avovaimonsa kanssa häntä vastaan.

”Oikeastaan pahinta on se, kun olen pitänyt joskus puoliani, niin hän (kiusaaja) on kääntänyt sen niin päin että minä olen työpaikkakiusaaja ja hän ei ole tehnyt mitään pahaa.” (H12)

”Meidän pomo tietenkin antaa hänen mellastaa miten vain ja silloin harvoin, kun hän puuttuu asioihin, niin hän pitää tämän avovaimonsa puolia, hänen avovaimolle kun ei kuulemma saa mitään sanoa takaisin koska se loukkaa avovaimoa. Hyvä ettei tule vaimokkeensa kaveriks haukkumaan kiusattavaa”. (H12)

Tutkijat ovat kirjoittaneet, että romanttinen suhde voi muodostua työyhteisössä haitalliseksi dyadiksi (Esim. Seibold ym. 2009, 273). Tässä tapauksessa romanttisen suhteen dyadi toimi työyhteisölle haitallisena, vaikka toisesta näkökulmasta katsottuna kiusatun ja kiusaajan esimies toimi varsin inhimillisesti liittoutuessaan avovaimonsa puolelle. Koska työpaikka oli muuten hyvä, kiusattu päätti jäädä siihen kiusaamisesta huolimatta. Prosessin kuvaus päättyy erilaisiin toistuviin konflikteihin, joita ei oltu saatu ratkaistua.

Esimerkkiprosessi 7: Henkilöstömuutoksesta alkunsa saanut vakava kiusaaminen

Useat työpaikkakiusaamisprosessit saivat tässä aineistossa alkunsa jonkinlaisesta henkilöstössä tai työoloissa tapahtuvasta muutoksesta. Seuraava esimerkki kuvaa tällaista eskaloituvaa prosessia, jonka negatiivinen käännekohta oli uuden työntekijän palkkaaminen työpaikalle. Ennen tätä tilannetta tutkimushenkilö oli jo kokenut jonkinlaista lievää kiusaamista.

”Havaitsin jo ensimmäisinä viikkoina että yksi työkaveri ei jostain syystä pitänyt pomon valinnasta eli minusta. Tein työtä hullunlailla (kuten tapanani on) ja vuosi kului nopeasti. Viihdyin ja nautin vastuusta ja työn sisällöstä ja kaikesta. Työkaveri ei tehnyt mitään ihmeellisen ikävää mutta toisinaan havaitsin että vastaukset olivat kohtalaisen tyljyä jos ei jopa lähes asiattomia ja toisinaan jouduin pyytämään tärkeää informaatiota useaan kertaan. Joskus tämä työtoveri näpäytti minua tekemästäni virheestä, mikä taas johtui siitä että en ollut saanut informaatiota muutoksista joita hän oli tehnyt.” (H13)

Pian uuden työntekijän tulon jälkeen tilanne oli kirjoittajan mukaan muuttunut ja alkanut hiljalleen eskaloitumaan. Hän esimerkiksi koki saaneensa työstään ikäviä kommentteja ja syytöksiä, että hän pimittää jotakin. Hänen mukaansa työkaverit ottivat myös hänen ansioituneita työsuorituksia omiin nimiinsä.

”Pian sain havaita että työstäni alettiin huomautella ikäviä kommentteja. Tilaisuuden tullen kiusaajaksi osoittautunut vanhempi henkilö huomautteli toisen työntekijän

tuella vihjaillen että teen liian vähän työtä. Vihjailut lisääntyivät ja aina pääkonttorilla ollessani tai sähköposteissa oli kommentteja että käyntejä, käyntejä jne. Tämä oli alkua enkä osannut varautua mihinkään niin ikävään kokonaisuuteen jonka olen nyt kohdannut.” (H13)

”Nyt kun vuosi on taas kulunut ja katselen taakse niin huomaan että joitakin tekemiäni onnistuneita ratkaisuja on sanottu pomolle muiden tekemäksi.” (H13)

”Kun työ sitten julkaistiin, niin todettiin miten epäonnistunut olin ja sain työmaalla solvaavia kommentteja siitä miten muiden firmojen tekijät olivat ymmärtäneet asian oikein mutta minä en. Toinen hyvä joskin erittäin ikävä esimerkki kiusaamisesta on huutaminen ja väitteet että pimitän jotain. Asia, jonka työkaveri koki minun pimitäneeni, oli asia josta en ollut saanut itsekään vastausta päämiehiltä, joten oli todella hankala tuoda asiaa esille.” (H13)

”Viimeisin tapahtuma oli yksi järjestely josta sain esimieheltä erittäin positiivista palautetta. Kuulin että enhän minä sitä ole tehnyt vaan liittoutuneet kiusaajat olivat väittäneet että heistä yksi oli toteutuksen tekijä. Ikävä kyllä tässä kohtaa heille tuli virhe koska pomo oli tietoinen liikkeistäni (kopioidut emailitse). Toinen ikävä tapahtuma oli väite että olin puhunut päämiehille rivosti tai herjaavasti. Sekin tilanne selvisi keskustelemalla päämiehen kanssa ja tiedustelin itse, että onko kielimuuristamme johtuen tullut kenties väärinkäsitys, mutta osoittautui että ainoa väärinkäsittäjä oli yksi kiusaajista.” (H13)

Prosessi oli kestoltaan pitkä ja sen seuraukset olivat lopulta niin vakavia, että kiusatun terveys alkoi pettää. Hän aikoi hakea tilanteeseen ratkaisua myös oikeusteitse. Kiusatun esimies oli huomannut kiusaamisen hyvin myöhäisessä vaiheessa, vasta silloin, kun kiusattu oli alkanut jo kärsiä terveydellisistä ongelmista. Aluksi oireet olivat fyysisiä, mutta muuttuivat sitten myöhemmin myös henkiseksi oireiksi.

”Ikävä kyllä tilanne oli vain jo edennyt siihen vaiheeseen että en ole nukkunut kunnolla lähes puoleen vuoteen. Tämä jatkuva häirintä on alkanut vaikuttaa työntekoon enkä pysty keskittymään oikein mihinkään. Kun joudun menemään pääkonttorille, ahdistun niin että en pysty edes syömään. Sydän saa ikäviä nopeita lyöntejä, hikoilen, väsyn normaalia nopeammin ja päänsärky on alituinen kumppani. En ollut edes huomannut syytä kuin vasta muutama päivä sitten.” (H13)

”Olin vuoden vaihteessa elämäni ensimmäistä kertaa hyvin masentunut. Luulin että olen sairastunut mielenterveydellisesti ja etsin apua ystävistäni ja perheestäni. Pääsin pahimman yli mutta olin häkeltyneet ja ihmeissäni läpikäydyistä tunteista. Sanoin läheisille etten ymmärrä mistä masennukseni johtuu ja tästä syystä pelkäsin suunnattomasti että se tulee takaisin.” (H13)

Vaikka kiusaamisprosessi ei varsinaisesti päättynyt, prosessia kuvaava kirjoitus päättyy tilannekuvaukseen, jossa kiusatuksi itsensä kokenut työntekijä ja hänen

esimiehensä keskustelevat. Tutkimushenkilö harkitsee työpaikan jättämistä, koska kokee kärsivänsä työpaikan tilanteesta johtuvista vakavista terveydellisistä ongelmista.

”Pomon kanssa keskustelu alkoi itkemällä. En pystynyt enää hillitsemään kuukausia padottuja tunteita. Jouduin tunnustamaan, että luulin jo viime kuukausina hänen olleen mukana tässä porukassa koska tilanne oli ajautunut niin pahaksi. Pomo totesi että hän on huomannut asian vasta hiljan ja on kiinnittänyt huomiota siihen että minua puhutellaan solvaavasti ja ikävään sävyyn. Hän oli myös saanut palautetta virheistäni joita en ollut tehnyt. Pomo totesi että olen yksi hänen parhaista työntekijöistään ja hän ei pärjää ilman minua. Teen työni eri tavalla kuin toiset ja vahvuuteni ovat myös erilaiset ja tästä syystä olen enemmän kuin tarpeellinen hänen firmalleen. Kerroin tunteeni ja ahdistukseni sekä seuraukset joita olen kokenut (terveydelliset ongelmat mm. kuukautisten loppuminen) ja että harkitsen töiden jättämistä.” (H13)

4.1.2 Latentit prosessit

Latentteja kiusaamisprosessien kehityskulkuja löytyi aineistosta suhteellisen paljon. Vaikka jonkinlaista vaihtelua voitiin havaita kiusaamisen intensiteetin ja kiusaamisen tapojen muuttumisen kohdalla, nämä vaihtelut olivat huomattavasti vähäisempiä, kuin eskaloituvissa prosesseissa. Voidaankin todeta, että näiden prosessien kohdalla ei voida puhua kiusaamisen intensiteetin pahentumisesta, vaan kiusaamisen tavat saattoivat pysyä hyvin samanlaisina jopa vuosia. Latenteissa kiusaamisprosesseissa tilanne oli tasaisen painostava koko kuvatun prosessin ajan. Näille prosesseille ominaista oli, että niille ei voitu myöskään löytää päätepidettä, vaan ne jatkoivat kulkuaan lähes kaikissa tapauksissa.

Kahdessa prosessissa oli selkeä aloituspiste, joista toinen oli interpersonaalinen konflikti tai väärinkäsitys ja toisessa tapauksessa kiusatuksi itsensä kokenut henkilö oli palkannut ystävänsä työpaikalleen paikkaamaan työvoimapulaa. Yleisimmin näissä prosesseissa ei voitu osoittaa selkeää aloitusta, vaan prosessi oli alkanut usein uhrin selän takana, ja tähän tilanteeseen havahduttiin usein vasta silloin, kun prosessi oli ollut käynnissä jo jonkin aikaa.

Useissa kuvauksissa tutkimushenkilöt kertoivat, että kiusaamisen luonne oli enimmäkseen selän takana puhumista, juoruilemista sekä panettelua. Näissä

tapauksissa kiusatuksi itsensä kokeneet henkilöt olivat kokeneet, että heidät yritetään vaientaa tai savustaa työpaikasta ulos. Huomionarvoista on myös se, että vallan väärinkäyttöön liittyvät kuvaukset olivat latenttien prosessien sisällä tapahtuneita.

Esimerkkiprosessi 8: Sanatonta kiusaamista johtajan ulottumattomissa

Useissa latentteja prosesseja kuvaavissa kirjoituksissa oli maininta siitä, että kiusatuksi itsensä kokevalla työntekijällä on ollut määräaikainen työsopimus. Henkinen väkivalta näissä tapauksissa oli äänetöntä tai hiljaista painostamista sanoin ja teoin.

”Olen työllistettynä toista vuotta. Työ ja muu yhteisö on ok. Yksi työntekijä nakertaa muiden huomaamatta. Hän tarkistaa muka huomaamatta työni, osoittaa kaikin tavoin, etten ole vakituinen. Kerran melkein itkin (väsyneenä) kun oli jättänyt kahvihuoneeseen pullapussin ja kirjoittanut päälle kuka saa ottaa (paikalla ei ollut muita "ylimääräisiä") kuin minä. En pullan takia, vaan eriarvoisuuden.”(H9)

Useissa latenteissa prosesseissa nonverbaalisen väkivallan muotoja olivat esimerkiksi eristäminen sekä sellaisen informaation pimittäminen, jota jokainen työntekijä tarvitsee hoitaakseen työnsä hyvin:

”Tämä (oletettu kiusaaja) kirjoitti erään vapaa-ajan menon kohdalla ilmoitustaululle: tarkoitettu vakituksille. Ei kerro työhön liittyvistä asioista.” (H9)

Oletettavasti myös asianmukaisen tuen ja johtajuuden puuttuminen työpaikalla voivat pitää yllä kytevien kiusaamisprosesseja:

”Joka asia pitäisi kulkea hänen (oletetun kiusaajan) kautta, vaikkei hän hallitse asiaa. Työyhteisö toimii tiiminä, esimies on muualla.” (H9)

Myöskään tälle prosessille ei ollut havaittavissa päätepistettä, vaan kiusatuksi itsensä kokeva työntekijä oli kertomansa mukaan päättänyt sinnitellä määräaikaisen sopimuksensa loppuun:

”Toivon, että jaksan työsopimukseni loppuun. Organisaatiossa on kyllä odotettavissa muutoksia, ja tämäkin työntekijä joutuu kokemaan muutoksia, eikä varmaan mieluisia.” (H9)

Esimerkkiprosessi 9: Etätyössä eristyksissä

Tämän esimerkin tutkimushenkilö oli alkanut kärsiä terveydellisistä ongelmista hyvin pian tultuaan uuteen työpaikkaansa. Hänen mukaansa työpaikan ilmapiiri sai aikaan tämän muutoksen:

”Aloitin työt uudessa työpaikassa muutama kuukausi sitten. Olen sosiaalinen, iloinen ihminen ja tähän mennessä ei työelämässä ole isompia ongelmia tullut vastaan muiden ihmisten kanssa. nyt olen uudessa tilanteessa ja jo parin kuukauden työrupeaman jälkeen (alusta saakka tein reilusti ylitöitä, jopa 11h päiviä) tunnen olevani hermostunut, sydän hakkaa ylikierroksilla pitkin päivää, olen kätttyinen ja ahdistunut. kaikki tämä johtuu työpaikasta ja ilmapiiristä ihmisten välillä.” (H14)

Kirjoittaja mainitsee, että hänen työyhteisönsä on pienikokoinen, naisvaltainen ja hän tekee muista työntekijöistä poiketen etätyötä. Hän kertoo kokevansa viestintätilanteissa jatkuvaa piikittelyä ja välinpitämättömyyttä. Tutkimushenkilö kokee tullessaan eristetyksi, koska hänen täytyy etätyönsä vuoksi kysyä neuvoa työtehtäviinsä teknologiavälitteisesti, ja kommunikaatio tällä tavoin on hänen mukaansa toimimatonta ja epäinformatiivista:

”Työpaikkani on pieni ja työntekijöitä on tiivis pieni ryhmä. kaikki olemme naisia. 2 muuta työntekijää, joista toinen pomoni ovat liittoutuneet yhteen ja hehkuttavat kuinka hyvä työtiimi meillä on ja miten hyvin kaikki toimii. Minä olen heidän silmätikkunsa ja ns. roskis. Teen etätöitä ja nämä muut työntekijät ovat toimipisteessä.” (H14)

”Työni puolesta joutuisin kommunikoidaan muiden työntekijöiden kanssa ja kyselemään myös heidän mielipiteitään. Tämä hoituu yleensä sähköpostitse. Jos erehdyn kysymään jotakin, saan yleensä todella v-mäisen kommentin ja rivien välistä, että häiritseen. Vastaus kysymykseeni saattaa olla vain "joo". Sitten jos kommunikointivaikeuksien takia jokin pieni asia jää esim. hoitamatta tai venyy..vika on minussa.” (H14)

Tutkimushenkilön mukaan hänen kollegoidensa viestintäkäyttäytyminen oli tilanteeseen nähden epätarkoituksenmukaista, ja he toimivat hänen selkensä takana. Selän takana juoruilu, pahan puhuminen ja panettelu olivat latenteille prosesseille hyvin ominaisia kiusaamisen tapoja.

”Jos he eivät saa sovitettua palaveriaikaa asiasta, joka liittyy minun työni osa-alueisiin, vika on minussa ja tuskailevat, että miksi tätä ei ole vielä kukaan hoidettu. Olen uutena työpaikalla ja joudun pakostakin kysymään asioita, joihin he eivät halua

vastata. Minun tulisi ne vain tietää. He haluavat työpanokseni, mutta huomauttelevat työstäni/sen jäljestä ilkeään sävyyn. Tämä yleensä niin, että jompi kumpi työntekijöistä kertoo toisen sanoneen jotakin. ” (H14)

Myös tässä prosessissa kyse oli määräaikaisesta työsopimuksesta. Prosessille ei löytynyt kirjoituksesta päätöspistettä tai minkäänlaisia varsinaisia käännekohtia. Tutkimushenkilö kuvaa lopuksi vielä yksityiskohtaisesti mitä häneen kohdistuvat vihailut koskivat. Useissa kiusaamisprosesseissa vihailut liittyvät kiusatun henkilökohtaisen elämän asioihin.

”Sopimukseni on määräaikainen, mutta haluaisin vaan lähteä!! Olen menettänyt iloisuuteni ja elämänhaluni. Kaikki vaikuttaa myös ihmissuhteisiini. Työpaikalla myös vihjaillaan, että vika on miehessäni, kun hän saattaa soittaa minulle kesken päivän kysyäkseni kuinka voin.. koska tietää, että olen sekoamassa tämän tilanteen vuoksi. ” (H14)

Kiusatuksi itsensä kokenut henkilö ei myöskään latentille prosessille ominaisesti uskaltanut tai rohjennut puuttua kiusaamiseensa. Hän pelkäsi, että tilanne muuttuu yhä vaikeammaksi, jos hän kertoo esimiehelleen.

”Mitä voin tehdä? En voi puhua pomolleni, koska se ei auta. Sanojani käännettäisiin ja kaikki hänelle kertomani menisi myös sen toisen työntekijän korviin. Jos sanon suoraan nämä asiat, jotka painavat, joudun olemaan vielä tuskaisemmassa ilmapiirissä vuoden loppuun saakka. ” (H14)

Esimerkkiprosessi 10: Kiusatusta kiusaaja

Interpersonaalisissa suhteissa pelkkä väärinymmärrys tai ylireagointi voi synnyttää vakavan konfliktin, josta kiusaamisprosessi saattaa saada alkunsa. Seuraavassa tapauksessa tutkimushenkilö toimi osastonsa esimiehenä ja oli kertomansa mukaan ehdottanut eräälle vanhemmalle työntekijälle, että tämä tuuraisi häntä pari tuntia viikossa, koska heidän osastollaan oli alkanut olla kova kiire. Tästä seurasi konflikti, jonka seurauksena työntekijä, jolle lisätöitä ehdotettiin, alkoi kiusatuksi itsensä kokevan tutkimushenkilön mukaan levitellä perättömiä tarinoita esimiehestään ja syytellä häntä asioista, joihin hän ei liittynyt mitenkään.

Prosessi päättyy siihen, kun oletetulle kiusaajalle ehdotetaan eläkkeelle jäämistä ja hän jättää työpaikkansa. Kuitenkaan varsinaista konfliktia ei koskaan saatu ratkaistua, vaan kiusaaja lähti työpaikasta siinä käsityksessä, että hänen esimiehensä kiusasi häntä.

”Näin "kiusattu" muuttui kiusaajaksi, mutta sitä hän ei missään nimessä pystynyt näkemään. -- Vielä tänäkin päivänä henkilö pitää minua todellisena työpaikkakiusaajana, mikä sinänsä on aika surullista.” (H21)

Latenttien prosessien kohdalla tavattiin aineistosta muutamia tapauksia, joissa prosessin kulkuun kuului epäselvyys siitä, kuka on kiusaaja ja kuka kiusattu. Voidaan nähdä, että näissä tapauksissa vaikean vuorovaikutussuhteen molemmilla osapuolilla on ollut jonkinlaista valtaa toisiinsa nähden. Tällaiset tilanteet voidaan nähdä myös pitkään jatkuneina valtataisteluina, jossa molemmat osapuolet saattavat kokea aika ajoin itsensä kiusatuksi.

”Tilanne eteni siihen pisteeseen, että henkilö alkoi levitellä kaikenlaisia tarinoita minusta. Kaikki mitä tein oli jotenkin osa suurta suunnitelmaa, joka tähtäsi poikkeuksetta johonkin pahaan. Toisella osastolla eräs henkilö siirrettiin muihin töihin, tämäkin oli kuulemma minun ansiotani, vaikka todellisuudessa minulla ei ollut asiaan mitään osaa eikä arpaa.” (H21)

4.1.3 Vaihtelevat prosessit

Vaihteleville prosesseille tunnusomaisia piirteitä olivat prosessin eskaloituvien ja positiivisesti kehittyvien osien vaihtelut. Myös latentteja osia tavattiin näiden prosessien yhteydessä, mutta ne muuttuivat jossain vaiheessa joko eskaloituviksi tai positiivisiksi kehityskuluiksi. Käännekohtia näissä prosesseissa oli sekä negatiivisia että positiivisia.

Esimerkkiprosessi 12: Sukupuolisesta häirinnästä alkanut kiusaaminen

Seuraava kiusaamisprosessi sai alkunsa tutkimushenkilön mukaan hänen torjuttua työkaverinsa sitkeät lähentely-yritykset. Oletettu kiusaaja ryhtyi kiusatuksi itsensä kokevan mukaan panettelemaan häntä selän takana aiheettomasti, sekä ärsyttämään ja kiusaamaan häntä monin eri tavoin myös kasvotusten. Prosessin alkuvaiheessa on piirteitä voimakkaasti eskaloituvasta kehityskulusta, ja näitä tutkimushenkilö kuvaakin monivaiheisesti kirjoituksessaan.

”Yksi aika sitkeä kiusaamistapa on ollut tämä alkoholistiksi/-ongelmaiseksi leimaaminen, vaikka en juhli luultavasti sitäkään vertaa kuin keskivertokansalainen, enkä ikinä ole ollut töissäkään edes krapulassa. Päinvastoin, olen aina enemmän jättänyt juhlat väliin työn takia kuin antanut niiden häiritä työntekoa. Ja totta kai kieltäessäni asiaa, nämä alkkispuheet ovat vain lisääntyneet.” (H19)

Prosessin edetessä kiusaamisen tavat muuttuivat tutkimushenkilön mukaan panettelun jälkeen savustamiseksi ja uhkailuksi sekä saivat aina uusia muotoja aina voimakkaisiin emotionaalisiin purkauksiin saakka. Kiusaajaksi koettu henkilö sai H19:n mukaan stigmatisoitua hänet puhumalla hänestä asioita työyhteisössä, jotka eivät pitäneet paikkaansa.

”Tämä kyseinen ihminen myöskin yritti ”jallittaa” minut ottamaan loparit haukkumalla tätä työpaikkaani huonoksi työpaikaksi ym. ja että hänkin aikoo lähteä talosta, koska tässä talossa ei ole hyvä olla. Siihen tokaistuani että lähde, minä en ole lähdössä mihinkään enkä varsinkaan hänen takiaan, hän uhitteli järjestävänsä asiat niin, että minulle tulee lähtö talosta. Tavalla tai toisella.” (H19)

”Ja kyllähän se meno on ollutkin villiä. Juuri tuollaista alkoholistiksi leimaamista, tahallaan ärsyttämistä, syyttämistä olemattomista/muiden virheistä, kyräilyä ja aiheettomia raivareita.” (H19)

Jossain vaiheessa kiusatuksi itsensä kokenut oli yrittänyt selvittää asiaa kiusaajaksi koetun henkilön kanssa, josta oli seurannut konflikti. Tämän jälkeen kaikki tilanteen selvittely-yritykset olivat päättyneet kiusaamissuhteen toisen osapuolen tunnepurkaukseen tai väistelyyn.

” -- hänen kanssaan ei saa yksinkertaisesti asiallista, järkevää keskustelua aikaiseksi. Yritetty on.. Viimeksi, oli ties kuin mones kerta, vetosi migreeniin,-- .” (H19)

Prosessin luonne muuttui silloin, kun oletettu kiusaaja oli ilmaissut, ettei halua keskustella asiasta. Prosessin voidaan nähdä jääneen eräänlaiseen latentin konfliktin tilaan. Tässä prosessissa on havaittavissa piirteitä sekä eskaloituvasta että latentista prosessista.

Prosessin edetessä kiusaaminen ei saanut enää uusia muotoja, vaan tilanne jäi latenttiin tilaan oletetun kiusaajan väistellyssä puheeksi ottoa. Prosessiin tuo oman

erityissävynsä se tapa, jolla prosessi alkoi. Kyseessä olleen sukupuolisen lähestymisen vuoksi prosessi on väritynyt varsin emootiopitoiseksi jo alusta alkaen.

Prosessi sisälsi useita negatiivisia käännekohtia, jotka aiheuttivat prosessin eskaloitumisen. Näitä käännekohtia seurasi uusien kiusaamisen muotojen ilmaantuminen koetun kiusaajan viestintäkäyttäytymiseen. Kiusaaminen oli tässä tapauksessa muodoiltaan enimmäkseen suoraa ja verbaalista.

Esimerkkiprosessi 13: Monimuotoinen rakenteellinen kiusaaminen

Seuraava esimerkki kuvaa vaihtelevaa prosessia, johon liittyy myös joitakin rakenteellisen kiusaamisen tai organisaatiokiusaamisen piirteitä. Tutkimushenkilön arvion mukaan hänen tapansa työskennellä ärsytti jollakin tavoin hänen esimiestään. Tämä aiheutti vaihtelevan työpaikkakiusaamiskierteen tutkimushenkilön ja hänen esimiehensä välillä. Myöhemmin kirjoittaja kuvaa, että kiusaamiskulttuuria oli ollut työpaikalla jo kauan ennen hänen aloittamistaan toimenkuvassaan.

”Toimintatapani, joka oli avoin, ei sopinut ilmeisesti henkilöstöpäällikölle. Hän alkoi systemaattisesti ”kyykyttämään” ja arvostelemaan tekemisiäni. Kertoi minusta asioita, jotka eivät pitäneet paikaansa. Hän vähätteli minua avoimesti muille. Yritti kaikin keinoin saada minut näyttämään huonossa valossa ja moitti tekemisiäni.” (H20)

Vaihteleviin prosesseihin liittyy useita puheeksiottotilanteita, joissa paikalla oli vaikean vuorovaikutussuhteen osapuolten lisäksi henkilöstöpäällikkö tai työsuojeluvaltuutettu sekä heidän esimiehiään. Kuitenkaan näiden puuttumisten avulla tilannetta ei useinkaan saatu ratkaistua kuin vain hetkeksi.

”Itkettyäni ja yön yli ”nukuttuani” menin oman esimieheni luo ja kerroin tilanteen. Hän kutsui koolle henkilöstöpäällikön ja hänen esimiehensä sekä minut. Käsittelimme asiaa, josta hän minua syytti. Kun kerroin, ettei asia pidä paikkaansa, niin totta kai hän antoi ymmärtää minun vain unohtaneen asian. Sain hänet kuitenkin yhdellä kysymyksellä jäämään kiinni valheesta meidän kaikkien edessä. Silloin oma esimieheni ja hänen esimiehensä ymmärsivät, että henkilöstöpäällikkö on kokoajan valehdellut ja vääristellyt asioita. Luulin, että asia korjaantuu, mutta ei. Tilanne vain paheni. Jatkuva maton veto jalkojeni alta jatkui, ja jatkui.” (H20)

Kiusaamisen tavat muuttuivat kirjoittajan mukaan pahemmiksi sitä mukaa, kun hän eteni työurallaan ja teki muutoksia työyhteisössä rakentaakseen miellyttävämmän ja kiusaamisvapaan työilmapiirin. Kuitenkin osa työyhteisöstä oli tutkimushenkilön mukaan havainnut tilanteen ja nyt hän koki saavansa tukea. Vaihteleville prosesseille ominaista olikin se, että välillä tilanne oli siedettävämpi.

”Toki minulla oli nyt ympärilläni ihmisiä, jotka tiesivät tästä kiusaamisesta ja he tukivat minua ja kannustivat jaksamaan.” (H20)

”Työnantajani uskoi tekemiseeni ja työnkuvaani muutettiin ja siihen lisättiin vastuuta ja henkilöstömäärä nousi jo 30 henkeen. Tämähän oli kiusaajalleni liikaa... Kiusaajallani oli oma "hovi" ympärillään, joka teki kaikkensa, että työni olisi mahdollisimman vaikeaa.” (H20)

Ylennyksen saatuaan kiusatuksi itsensä kokeva tutkimushenkilö kertoi tehneensä vakavia havaintoja työyhteisöstään ja saaneensa uutta tietoa työpaikkansa kiusaamisprosesseihin liittyvää tietoa. Tässä tapauksessa voidaan kirjoittajan kuvauksen mukaan puhua organisaatiokiusaamisesta, joka on muuttunut työpaikalle ominaiseksi kulttuuriksi, koska sen on sallittu jatkua liian pitkään.

”Uudessa työssäni törmäsin todella pahaan työyhteisön kiusaamiseen, joka tapahtui siinä työyhteisössä pitkään työskennelleen esimiehen toimesta. Ja joka toimi henkilöstöpäällikön suojeluksessa. Kuului siis "hovin" sisäpiiriin. Kun kävin uuden työyhteisön jäsenien kanssa keskusteluja, sain kuulla sellaisia asioita kiusatuksi tulemisesta, etten uskonut korviani. Ja sitä oli jatkunut useita jopa kymmeniä vuosia. Asiaa oli yritetty kuulemma hoitaa henkilöstöpäällikön kautta, mutta huonolla menestyksellä. Työntekijöitä oli kehoitettu olemaan hiljaa tai joutuvat raastupaan asian suhteen. No he olivat hiljaa ja alistuivat kohtaloonsa.” (H20)

Tutkimushenkilö kuvaa myös niitä oireita, joita tilanne työpaikalla oli saanut aikaan hänen elämässään:

”Iltaisin voin fyysisesti pahoin, kun ajattelin millaista työyhteisössä on ollut tehdä töitä...jatkuvaa pelkoa, ahdistusta..jne. Tiesin, että minun on asialle jotain tehtävä, tiesin, ettei homma ollut helppo hoitaa.” (H20)

Kuitenkin hän kertoi päättäneensä tehdä vastarintaa kiusaamiselle organisaatiossa ja sai myös oman esimiehensä tuen tehdä suuriakin muutoksia organisaatorakenteissa:

”Useita öitä ja iltoja mietittyäni sain tehtyä suunnitelman, jota alkaisin toteuttaa. Esitin asian omalle esimiehelleni ja hän lupasi seistä tukenani. Tein uuden

organisaatiomuutoksen ja purin uudesta työyhteisöstä melkein kaikki vanhat. Tein henkilöstösiirroksia jne. Voitte kuvitella, millaisen sähinän sain aikaiseksi henkilöstöpäällikössä ja niissä työntekijöissä, jotka olivat ns. "erityisasemassa ja suojeluksessa". He yrittivät kaikin tavoin hankaloittaa työtäni. Tässä vaiheessa olin jo saanut työntekijäni uskomaan ja luottamaan, että asiat voivat muuttua parempaan päin ja että joku tekee asioille jotain. He näkivät valoa tunnelin päässä..." (H20)

Prosessi oli erittäin monivaiheinen ja erityislaatuisen tästä tapauksesta teki se, että kyseinen henkilö toimi jonkinasteisena esimiehenä työpaikallaan, ja sai tehtyä suuriakin muutoksia organisaatioon. Hänen mukaansa kiusaamiskulttuuri mm. hävisi hänen tekemien muutosten seurauksena alaisten keskuudesta.

"Sain organisaatiomuutoksen vietyä läpi ja tilanne alkoi " kentällä" näyttää hyvälle. Työntekijät olivat tyytyväisiä ja kertoivat, kuinka on mukava tulla töihin, kun ei tarvitse pelätä, että töissä on mukava olla. (niin uskomattomalle kuin se tuntuukin :) Ilo ja nauru, jonka työpaikalla kuulin mennessäni sinne oli jotain ihan käsittämätön muutos entiseen verrattuna. Silloin tiesin, että kaikki se työ oli kannattanut!" (H20)

Kuitenkin tutkimushenkilö kertoo, että hänen kiusaamisensa ei loppunut missään vaiheessa, vaikka joitakin kiusaajiksi koettuja henkilöitä jättikin työpaikan. Tämä prosessikuvaus päättyy tutkimushenkilön sairauslomaan, jolle hän joutui puhjenneen syövän vuoksi.

"Minun kiusaamiseni tietenkin vielä jatkuu, mutta keskityn tekemään omaa työtäni ja yritän olla välittämättä. Mutta nyt sitten sairastuin syöpään ja olen pitkällä sairauslomalla kesään saakka. Työpaikallani ja lähipiirissä on herännyt keskustelua siitä, onko sairastumiseni seurausta vuosia kestäneestä henkisestä väkivallasta, jonka kohteena olen ollut. Noh, sitä on vaikea sanoa...Mutta sen tiedän, että kun palaan töihin takaisin, paneudutaan meillä ihan uudella tatsilla työyhteisön hyvinvointiin ja työyhteisössämme on kiusaamisen suhteen nollatoleranssi." (H20)

Prosessissa voitiin havaita useita eskaloituvia, mutta myös positiivisia kulkuja sekä latentteja osia. Käännekohtia löytyi sekä positiivisia että negatiivisia. Kuitenkin prosessi jatkoi kulkuaan, eikä päätöspistettä ollut näkyvissä. Voidaan nähdä, että sairastuminen oli myös jonkinlainen käännekohta, mutta sen seuraukset eivät olleet vielä nähtävissä.

4.2 Työpaikkakiusaamisprosessiin vaikuttavat tekijät

Aineistosta löytyi useita kuvauksia elementeistä, joiden voidaan olettaa vaikuttaneen jollain tavalla kiusaamisprosessin kulkuun. Näitä olivat erilaiset kuvaukset kiusaamisen alkamisen tavoista, vallankäytöstä kiusaamisprosessissa, kiusatuksi itsensä kokevien henkilöiden käyttämistä puolustautumis- ja selviytymiskeinoista sekä kiusaamiselle annetuista attribuutiot. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin näitä tekijöitä. Aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta on löydettävissä työpaikkakiusaamisen yhteydessä paljon viitteitä etenkin vallankäytöstä, puolustautumiskeinoista sekä attribuutioista. Tämän työn tuloksissa nämä elementit nivotaan kiusaamisprosessityyppien yhteyteen.

4.2.1 Kiusaamisen alkamisen tavat

Tutkimuskirjallisuudesta on löydettävissä yleinen käsitys siitä, että työpaikkakiusaaminen saa yleensä alkunsa jonkinlaisesta konfliktista. Myös työpaikkakiusaamista ilmiönä pidetään usein pitkään jatkuneena konfliktina, jota ei ole syystä tai toisesta kyetty ratkaisemaan. Tämän tutkimuksen tuloksissa työpaikkakiusaamisen alkamista tarkastellaan useista eri näkökulmista, joista konflikti on vain yksi niistä.

Aineistosta löytyi useita selkeitä kohtia, joissa tutkimushenkilöt pystyivät osoittamaan ja kuvaamaan tarkasti työpaikkakiusaamisensa alkamiskohdan tai tapahtuman, josta työpaikkakiusaamisprosessi lähti kehittymään. Tähän lukuun on koottu kaikki tutkimusaineistosta havaitut kiusaamisen alkamisen tavat mahdollisimman kattavasti esimerkkeineen.

Täysin yllättäen alkanut kiusaaminen

Osassa esimerkeistä on havaittavissa kiusatun tietämättömyys siitä, että jotain ongelmia olisi esiintynyt työyhteisössä. Tällaisten tapausten voidaan nähdä olevan hyviä esimerkkejä predatory-bullying-tyyppisestä kiusaamisesta. Seuraava esimerkki kuvaa kiusaamisen alkamista täysin yllättäen. Tästä tapahtumasta sai alkunsa latentti kiusaamisprosessi.

”Olen itse johtavassa asemassa joten tehtävääni kuuluu antaa määräyksiä ja kritisoida työn tulosta. Kaikille tasapuolisesti ja asiallisesti. Ketään en ole pitänyt muita huonompana, silti eräs työntekijä oli tehnyt luott.miehelle ilmoituksen että olen syyllistynyt työpaikkakiusaamiseen. Tuli täytenä yllätyksenä.” (H4)

Tutkimushenkilö ei ollut kokenut loukkaaneensa alaistaan tahallisesti tai kohdelleensa häntä epätasa-arvoisesti. Kuitenkin hänen asemansa tuomalla auktoriteetilla sanonut määräykset ovat voineet tuntua alaisesta liian voimakkailta tai intensiivisiltä. Tilanteen tulehdutti alaisen subjektiivinen mielipahan kokemus, jota hän ei ilmeisesti ollut rohjennut jakaa esimiehensä kanssa, vaan oli mennyt keskustelemaan asiasta suoraan luottamusmiehen kanssa.

Kahden tai useamman henkilön liittouma (Klikki tai kuppikunta)

Klikki tai kuppikunta työyhteisössä oli usean kiusaamisprosessin alkamisen taustalla. Klikillä tarkoitetaan tämän tutkielman tuloksissa kahden työntekijän muodostamaa tiivistä liittoumaa, jossa työntekijät viihtyvät poikkeuksellisen paljon yhdessä ja jakavat runsaasti tietoa työpaikan asioihin liittyen. Kuppikunnalla tarkoitetaan kolmen tai useamman henkilön muodostamaa liittoumaa, jossa myös viihdytään hyvin yhdessä ja jaetaan runsaasti tietoa koskien työpaikan asioita.

Tutkijat ovatkin osoittaneet, että työyhteisön ongelmat voivat saada alkunsa kahden henkilön välisistä suhteista, jotka vaikuttavat negatiivisesti työpaikan ilmapiiriin. Tällaisia haitallisia dyadeja voivat olla esimerkiksi läheiset tai komplisoituneet ystävyysuhteet tai vaikeat vuorovaikutussuhteet työkavereiden kanssa. (Seibold ym. 2009, 273.) Kaikki seuraavat esimerkit kuvaavat tilannetta, jossa klikit olivat muodostuneet kiusatun henkilön selän takana, ilman mitään selkeää konfliktia tai henkistä väkivaltaa sisältävää vuorovaikutustilannetta. Seuraavat kaksi esimerkkiä kuvaavat eskaloituvien prosessien alkutilanteita. Näille prosesseille ei löytynyt päätepidettä aineistosta.

”Meillä töissä alkoi jokin aika sitten puhumattomuus. Pari ihmistä liittoutui yhtäkkiä keskenään, vaikeivat koskaan aiemmin juurikaan välittäneet toisistaan. Nyt nämä kaksi tekevät kaiken yhdessä, käyvät syömässä yhdessä ja juoruavat koko ajan jomman kumman huoneessa.” (H10)

”Aloitin kesän alussa uudessa työssä, joka on ollut hienoa. Nyt on jo yönät menneet, kun pienen työyhteisön klikki on alkanut syömään mua ulos paikasta. Työyhteisön

ilmapiiri oli paha kun sinne menin, mutta nyt kun siellä on vähän aikaa ollut, se on jo sietämätön.” (H15)

Usein tilanteissa, joissa työyhteisöön oli muodostunut jonkinlainen klikki, kiusatuksi itsensä kokeva henkilö on tulkinnut tällaisen liittouman tarkoitukseksi siitä ulkopuolelle jääneen henkilön savustamisen ulos työpaikasta.

Seuraava esimerkki on eräänlaisen vaihtelevan prosessin alkutilanne. Tässä prosessissa kiusaaminen sai niinkin vakavia muotoja, että kirjoittaja kertoi kokeneensa jopa fyysisen väkivallan uhkaa jossain vaiheessa. Kuitenkaan prosessi ei päässyt eskaloitumaan jatkuvasti, vaan tutkimushenkilön mukaan tilanne oli välillä parempi ja välillä huonompi.

”Aluksi kaikki olivat ihan ystävällisiä ja väänsivät hyvántahtoista vitsiäkin. -- . Siinä autettiin jos tarvitsin apua ja pyydettiin nätisti tekemään, jos oli jotain. Mutta sitten yhtäkkiä - vieläkkään en oikein käsitä, mitä tapahtui - koko porukka käänsi takkiaan. Se alkoi yhdestä tyypistä, jolle tuli kärhämää toisen työntekijän kanssa, sitten pomon kanssa, ja kun kumpikaan näistä ei tuottanut tulosta, tyyppi kävi minun kimppuuni.” (H27)

Aina silloin, kun ihmiset toimivat yhdessä joko dyadeissa, ryhmissä, tiimeissä tai organisaatioissa, ihmisluonnosta paljastuu toisinaan myös sen ”pimeä puoli”. Usein sanotaan, että tiimityössä on voimaa – niin hyvässä kuin pahassakin. Onkin kirjoitettu, että ihmisten toimiessa yhdessä kehittyä aina tahallisia tai tahattomia voimia tai käyttäytymismalleja, joilla on potentiaalia vahingoittaa organisaatiota ja sen jäseniä. (Seibold ym. 2009, 267-282.)

Edellä olevat esimerkit ilmentävät juuri tätä ”pimeää puolta” ihmisten yhteistoiminnassa. Onkin huomionarvoista, että ne henkilöt, jotka ovat työpaikalla muodostaneet klikin, eivät välttämättä työn ulkopuolella koskaan ystävystyisi. H10:n kertomuksessa ilmenee selvästi se, että hänen selän takanaan muodostunut klikki ei hänen mukaansa perustunut ystävystymiselle, vaan on luonteeltaan enemmän jonkinlainen liittouma, joka on syntynyt juuri kyseisen työympäristön paineista ja tarpeista käsin.

Muutos työolosuhteissa tai henkilöstössä

Tutkimusaineistosta löytyi yllättävän monta kiusaamisprosessia, jotka olivat saaneet alkunsa jonkinlaisesta työolosuhteiden muutoksesta tai henkilöstössä tapahtuvien vaihdoksien seurauksena. Kuten Einarsen (1999, 22-24) on maininnut, predatory bullying-tyyppiselle kiusaamiselle altistutaan usein muun muassa silloin, kun aloitetaan uutena työntekijänä työyhteisössä. Seuraava esimerkki kuvaa tällaisen kiusaamisprosessin alkua. Kyseessä on eskaloitua prosessi, joka päättyy kiusatuksi itsensä kokevan eläkkeelle jäämiseen.

”-- Joutuin työpaikkakiusatuksi, jo ensimmäisistä työpäivistä alkaen. Muutin muualta nykyiselle paikkakunnalle jo vuosikymmeniä sitten ja hakeuduin ammattiani vastaavaan työhön. Sain työkaverikseni tavattoman törkeän ja määrällävän, pomottavan, komentelevan työntekijän. Tämä luuli olevansa oikeutettu puuttumaan minun yksityisasioihinkin ja -elämään.” (H11)

Seibold ym. (2009, 271) on kuvannut, että aiemmin mainittu ihmisyyden ”pimeä puoli” voi toteutua myös yksilötasolla. Hän on myös koonnut eri tutkijoiden näkemyksiä siitä miten tällainen käyttäytyminen ilmenee yksilötasolla. Tämän koonnin mukaan individuaalisella tasolla vahingoittava käyttäytyminen ilmenee esimerkiksi aggressiivisena kommunikaationa, ryhmävihana ja sosiaalisena paineena. Edellä olevan esimerkin tutkimushenkilö joutui hänen kirjoittamansa mukaan kärsimään kaikista näistä vuosikymmeniä.

Myös seuraavissa esimerkeissä tutkimushenkilöt joutuivat kertomansa mukaan kärsimään aggressiivisesta viestinnästä, joka sai alkunsa uuden työntekijän palkkaamisesta. Näissä tapauksissa työyhteisössä jo aikaisemmin olleet jäsenet reagoivat muutokseen epäsuotuisalla tavalla ja ryhtyivät kiusaamaan esimerkeissä olevia tutkimushenkilöitä. Molemmat esimerkit ovat eskaloituvien prosessien alkua, H13:sen prosessille ei ollut päättymispistettä, H28:n prosessi päättyi sairauslomaan ja irtisanoutumiseen.

”Sitten tuli iso muutos. Firmaamme palkattiin uusi työntekijä. Häntä suitsutettiin ja kehuttiin kaikinpuolin etukäteen. -- Pian sain havaita että työstäni alettiin huomautella ikäviä kommentteja. Tilaisuuden tullen kiusaajaksi osoittautunut vanhempi henkilö huomautteli toisen työntekijän tuella vihjaillen että teen liian vähän työtä.” (H13)

”Olin edellisessä työpaikassani yli kymmenen vuotta. Ensimmäiset vuodet kuluivat mukavasti, kun olin ainoa varsinainen työntekijä. Minun lisäksi meillä oli töissä vain pomoni (myymälän omistaja) sekä hänen miehensä. Päivät olivat rattoisia, huumoria ei unohdettu. Sitten liike laajeni ja meille tuli kaksi uutta työntekijää. Työntekoni muuttui suoraan sanoen helvetiksi.” (H28)

Seuraavassa tapauksessa työpaikan uusi esimies oli kirjoittajan mukaan alkanut kiusata häntä välittömästi saavuttuaan työyhteisöön. Tässä tapauksessa esimiehen asemalla on oletettavasti ollut vaikutusta siihen, miten hänen alaisensa on tapahtuman kokenut. Tällöin voidaan kirjoittajan kuvauksen perusteella puhua mahdollisesti myös autoritaarisesta kiusaamisesta, joka on yksi ”saalistuskiusaamisen” muodoista. Prosessi on eskaloitua kulultaan, eikä se päättynyt, vaikka tutkimushenkilö oli ottanut yhteyttä työterveyteen ja työsuojelijaostoon.

”Kiusaaminen alkoi, kun uusi esimies tuli työyhteisöön. Esimiehen käytös oli täysin epäasiallista. Hän oli aamusta lähtien jatkuvassa ”raivotilassa”. Hän ei tervehtinyt, jatkuvaa huutamista, kiroilua, ammattitaidon nollaamista, henkilökohtaisuuksiin menemistä jne. myös asiakkaiden kuullen.” (H23)

Kuten jo aiemmin mainittiin, komplisoituneet ystävyysuhteet työpaikalla voivat toisinaan muodostua todelliseksi ongelmaksi. Seuraavassa kuvauksessa kiusattu oli palkannut ystävänsä täydentämään työvoimapulaa ja joutunut hänen kiusaamukseen. Läheiseen ystävyysuhteeseen uskotut henkilökohtaiset asiat olivatkin yhtäkkiä koko työpaikan tiedossa suurenneltuina ja vääristelyinä. Prosessi pysyi kirjoittajan kuvauksen mukaan latenttina.

”Minua kiusaa yksi työntekijä, jonka luulin joskus olevan ystäväni. Palkkasin hänet töihin täydentämään työvoimapulaamme ja olen katunut syvästi. Minulla oli omassa elämässäni kriisi kesällä ja puhuin avoimesti ongelmistani ”ystäväni” kanssa. Tämä ”ystävä” olikin selittänyt muille alaisilleni että minä olen ihan hullu ja syön mielialalääkkeitä. Kaikenlaista muutakin olen kuullut ja perättömiä valituksiakin hän on tehnyt.” (H26)

Sukupuolinen häirintä

Sukupuolista häirintää voidaan pitää yhtenä vakavimmista työpaikkakiusaamisen muodoista. Tutkijoiden mukaan sukupuolinen häirintä voidaan tutkijoiden mukaan nähdä myös sosiaalisesti kompleksina ilmiönä, eikä pelkästään häiritsijän ja kohteen välisenä ongelmana. (Dougherty 2009, 205). Sukupuolista häirintää toteuttava

henkilö muodostaa itsensä ja uhrinsa välille dyadin, joka on automaattisesti koko organisaatiolle haitallinen ja vaikuttaa epäsuorasti pahimmassa tapauksessa koko työyhteisöön.

Oletettavasti seksuaalisesti virittyneen ilmapiirin hyväksyminen organisaatiokulttuurissa madaltaa kynnystä sukupuolisen häirinnän ilmenemiselle. Jos sukupuolisesti häiritsevää käyttäytymistä sallitaan työpaikalla, se voi johtaa monenlaisiin vaikeasti selvitettäviin konflikteihin. Sukupuolisesta häirinnästä alkunsa saaneet konfliktit voivat oletettavasti olla voimakkaasti emotionaalisesti latautuneita häirinnän henkilökohtaisen luonteen ja sen aiheuttaman leimautumisen vuoksi.

Koska sukupuolista häirintää työpaikalla voi olla vaikea tunnistaa ja näin ollen myös vaikea todistaa, siitä johtuvat konfliktit voivat pysyä pitkään latentteina ja ne koetaan sisäisesti erittäin voimakkaasti (felt conflict). Seuraavan esimerkin työntekijä joutui pitkän kiusaamisen kohteeksi kieltäytyttyään työkaverinsa lähestymisyrituksista. Tilannetta ei saatu koskaan selvitettyä, vaan se jäi vaikeaksi latentiksi konfliktiksi ja uhrin sekä oletetun kiusaajan työtoveruus muuttui kiusaamissuhteeksi, jossa oli vaihtelevia kehityskulkuja.

”Olen -- ollut työpaikkakiusattuna tässä viime vuosina, mikä sai alkunsa torjuttuani työkaverini aika sitkeätkin lähestymis/lähentely-yritykset.” (H19)

Seuraavassa tapauksessa eskaloitua kiusaamisprosessi sai alkunsa sairauspoissaolojen jälkeen alkaneesta syrjinnästä ja naissukupuoleen viittaavista huomautuksista. Kiusaamiskäyttäytyminen muuttui prosessin edetessä sekä henkiseksi että fyysiseksi sukupuoliseksi häirinnäksi ja päättyi vasta siihen, kun kiusaamisen uhri sanottiin irti työpaikasta.

”Epäoikeudenmukainen kohteluni alkoi ensimmäisen sairauslomani jälkeen, puolivuotta töissä oloni jälkeen, jouduin työtaturmaan jossa jalkani murtui. Tapahtuman jälkeen, pitkän sairaus lomani kärsittyäni, pomoni suhtautuminen minuun oleellisesti muuttui. Hän alkoi kiittailla ”kömpelydestäni” ja siitä että vain nainen voi jalkansa murtaa...jne.” (H22)

Ongelmallinen tilanne tai väärinkäsitys vuorovaikutussuhteen osapuolten kesken

Vuorovaikutussuhteeseen voi rakentua erilaisia ongelmatilanteita, joista saattaa seurata vaikean vuorovaikutussuhteen kehittyminen. Toisinaan vaikeus on molemminpuolista; vuorovaikutussuhteen kummatkin osapuolet kokevat toisen jotenkin haastavana, ärsyttävänä tai sietämättömänä. Joskus vaikea tilanne voi saada alkunsa siitä, että toinen vuorovaikutussuhteen henkilöistä alkaa käyttäytyä jotenkin häiritsevällä tai erikoisella tavalla. Joissakin tilanteissa kyse saattaa olla pelkästä väärinkäsityksestä tai ylitulkinnasta, joka voi selvittämättömänä johtaa jatkuviin konflikteihin ja kiusaamisprosessin asteittaiseen pahenemiseen.

Seuraava esimerkki kuvaa tilannetta, jossa eskaloituva kiusaamisprosessi oli saanut alkunsa tutkimushenkilön mukaan oletettavasti työkaverin alemmuudentunteista. Kiusatuksi itsensä kokeva kertoo, että häntä oli ryhdytty systemaattisesti savustamaan ja panettelemaan työyhteisössä kiusaajan aloittaman juoruilun seurauksena. Kyseisestä tapahtumasta seurasi eskaloituva kiusaamisprosessi, joka ei päättynyt kuvauksen mukaan missään vaiheessa.

”Kiusaaminen alkoi siitä, että eräs ihan fiksunoloinen ja mukavakin työtoverini, X X sai jostakin päähänsä ajatuksen, että minua pidettiin työyhteisössä häntä itseään älykkäämpänä ja tietävämpänä. Hän pelkäsi, että minua tämän takia suosittaisiin. Hän taisi olla ainoa, joka näin ajatteli.” Hän alkoi tuntea patologista tarvetta tämän virheellisen näkemyksen korjaamiseen. -- . Saadakseen minut näyttämään työyhteisössä itseään tyhmemmältä, hän alkoi systemaattisesti mitätöidä minua, pienellä, ovelalla pilkanteolla, pahanpuhumisella, vähättelyllä ja juoruilulla.” (H24)

Liian henkilökohtaisista asioista avautuminen työpaikalla sai seuraavassa tapauksessa aikaan konfliktitilanteen, joka jatkui pitkäksi ja selvittämättömäksi kiusaamisprosessiksi:

”Tilanne meni aika hulluksi melkein heti alussa jo pomoni avovaimon vuoksi joka työskentelee myöskin samassa työpaikassa, enkä oikein tiedä mitä tekisi. Heillä on/oli jotain kriisiä, jonka seurauksena hän alkoi roikkua minun perässä. Kai hänellä oli jotain taka-ajatuksiakin ja hän muutenkin vuodatti heidän henkilökohtaisia asioitansakin, jotka eivät todellakaan minulle kuuluneet eivätkä myöskään kiinnosta. Sitten, kun hän vihdoinkin tajusi monen sanomisen jälkeen, etten halua sekaantua millään tavalla heidän asioihinsa ja väleihinsä, hän aloitti kiusaamisen, mikä ei ole juurikaan muuttunut vieläkään.” (H12)

Kiusaaminen voi saada alkunsa myös totaalista väärinkäsityksestä, josta vuorovaikutussuhteen toinen osapuoli on sanonut jotain tarkoittamatta loukata toista millään tavoin. Latentti kiusaamisprosessi lähti kytemään erään tutkimushenkilön kohdalla seuraavanlaisesta tilanteesta, jossa kiusatuksi itsensä kokeva henkilö leimattiin hänen mukaansa kiusaajaksi:

”Pääsin n. kolmekymppisenä esimieheksi hyvään ja mukavaan työyhteisöön. Muutamia persoonallisuuksia löytyi, mutta niiden kanssa pärjättiin kunnes omalla osastollani alkoi olla aikamoista kiirettä. Ehdotin, että eräs vanhemmista työntekijöistä tulisi tuuraamaan osastoni töitä n. 2 tuntia viikossa. Tästä riemu repesi. Minä olin työpaikkakiusaaja, koska tällaista menin ehdottamaan.” (H21)

Kuten tästä luvusta pystytään havaitsemaan, kiusaamisprosessi voi saada alkunsa hyvin monenlaisista eri tilanteista ja olosuhteista. Kaikki tilanteet eivät ole olleet selkeitä vuorovaikutussuhteessa toteutuneita konflikteja, mutta voidaan nähdä, että suurimmasta osasta on seurannut jonkinlainen konflikti. Täysin yllätyksenä alkanutta kiusaamista ei kuitenkaan mielestäni voida pitää konfliktilähtöisenä kiusaamisprosessina.

Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 2) on tehty koonti kiusaamisprosessien alkamisen tavoista, joita tutkimusaineistosta voitiin havaita. Taulukosta on nähtävillä myös, minkä tyyppisissä prosesseissa aloituksia on esiintynyt.

TAULUKKO 2 Työpaikkakiusaamisprosessin alkaminen eri prosessityypeissä

Kiusaamisen alkamisen tapa	Eskaloituvat ei-päätyvät	Eskaloituvat, päätyvät	Latentit	Vaihtelevat
Täysin yllätyksenä				X
Sukupuolinen häirintä				
Sairauspoissaolojen jälkeen	X	X		
Klikin/kuppikunnan muodostuminen	X			
Työtapojen yhteensopimattomuus				X
Muutos työoloissa tai henkilöstössä	X	X	X	X
Ongelmatilanne vv-suhteessa	X	X		
Väärinkäsitys			X	X

Taulukon pohjalta voidaan havaita, että latenttien prosessien kohdalla tutkimushenkilöiden kuvaamat kiusaamisen alkamisen tavat ovat olleet jollakin tavoin epämääräisiä, eikä mitään selkeästi osoitettavaa konfliktia voida mainita aloittaneen näitä prosesseja. Eskaloituvien prosessien alkamiset liittyivät sukupuoliseen häirintään, erinäisiin muutoksiin työpaikalla, klikkeihin tai vaikean vuorovaikutussuhteen konflikteihin. Vaihtelevat prosessit alkoivat sukupuolisesta häirinnästä, vaikean vuorovaikutussuhteen konflikteista tai kuppikunnan muodostumisesta. Tärkeä havainto on, että muutos työoloissa tai henkilöstössä aloitti jokaisessa prosessityypissä kiusaamisen.

4.2.2 Vallankäyttö kiusaamisprosessissa

Työpaikkakiusaamisen määritelmät pitävät sisällään ajatuksen siitä, että kiusaamissuhde sisältää aina jonkinlaista vallan epäsymmetriaa. Tässä luvussa esitellään sellaisia osia aineistosta, joissa on selkeästi havaittavissa vallan epätasapainoa tai sen väärinkäyttöä jonka vallan eri lähteet mahdollistavat. Tässä aineistossa vallan väärinkäyttöä havaittiin enimmäkseen latenttien prosessien yhteydessä. Ainoana poikkeuksena tähän ovat eskaloituvat prosessit, joissa vallankäyttö oli tutkimushenkilöiden kuvaamien seksuaalisen häirinnän ja luottamusaseman hyödyntämisen muodoissa.

Useissa tapauksissa vallankäytön mahdollistajana oli oletettavasti jonkinlainen sisä-ulkoryhmäasetelma. Tällaisissa tilanteissa sisäpiiriin pääsemistä pidettiin lähes mahdottomana ja vallan epäsymmetrian nähtiin muodostuvan juuri sisäryhmän tiiviistä keskinäisestä liittoutumisesta. Seuraavassa esimerkissä tutkimushenkilön mukaan juuri se henkilö, jonka olisi pitänyt puuttua kiusaamiseen, olikin osa sisäryhmää:

”Meillä oli ns. kuppikuntia ja niihin ei ulkopuolista laskettu. Pahin kiusaaja oli luottamusmies itse. Se oli lapsekas, nuorekas ja ilkkurinen porukka, joka tätä kiusaamista harrasti.” (H2)

Seuraavassa esimerkissä kuvataan sitä, miten myös esimies voi joutua vaikeaan tilanteeseen sen vuoksi, että alainen käyttää valtaa tilanteessa, jossa ei tutkimushenkilön mukaan siihen olisi ollut mitään syytä. Kyseessä on siis tilanne, jossa alainen oli ottanut yhteyttä luottamusmieheen ja sanonut, että esimies kiusaa häntä. Esimies ei kertomansa mukaan itse ollut lainkaan tietoinen asiasta eikä ollut havainnut käytöksessään olevan mitään kiusaamiseen viittaavaa.

Tällaisen tilanteen toteutuessa voidaan puhua legitiimin vallan käytöstä, joka mahdollistui työntekijän laillisten oikeuksien kautta. Jokaisella on lain mukaan oikeus saada työskennellä rauhassa ilman henkisen tai fyysisen väkivallan uhkaa. Tässä tapauksessa kiusaajaksi syytetty esimies joutui vaikeaan tilanteeseen, koska luottamusmies joutuu aina puuttumaan asiaan, jos joku väittää itseään kiusattavan.

”-- ””kiusattu”” oli ollut hiljaa, ystävällisesti vain sanonut aina että selvä on, mutta koko ajan keräänyt tavaraa hampaankoloon. Tällaiset selän takana puhujat tekevät vain hallaa työpaikoilla, kissa pöydälle ””kiusaajan”” kanssa ensisijaisesti ja jos se ei auta niin sitten vasta muut keinot. En sano etteikö oikeitakin kiusaajia ja kiusattuja olisi, tai että kiusatut noin yleisesti olisivat ””selkärangattomia hissukoita””, mutta näin meillä eli tässä olisi nyt syytä muistaa että asiat ei aina ole sitä miltä yhden henkilön näkökulmasta näyttää.” (H4)

Yksi vallan lähteistä on jokin sellainen tieto, jota vallan käytön uhri tarvitsee jostain syystä. Myös työpaikalla tällainen tiedon tuoma valta voi aiheuttaa epätasapainoa ja erilaisia klikkejä työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Tällöin voidaan puhua informaatiovallan tai tiedon tuoman vallan hyödyntämisestä. Vallan tilannesidonnaisuus korostuu tämäntyyppisissä asetelmissa, jossa jonkun merkittävän henkilön suosioon pääseminen voi tarjota erityisiä etuja, erivapauksia tai toisinaan myös suojaa työpaikalla tapahtuvalta kiusaamiselta. Kuten aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu, alaisen vallan lähteenä voi toimia jokin harvinaislaatuinen tai tarpeellinen tieto, jota johtaja tarvitsee.

Seuraava esimerkki ilmentää juuri tällaista tilannetta, jossa alaisilla on tiedon tuomaa valtaa suhteessa esimieheensä. Tästä seuraa kirjoittajan mukaan tilanne, jossa valtasuhteet vaikuttavat muodostavan esimiehen ympärille tiiviin sisäpiiriin, jossa vallitsee jonkinlainen riippuvuussuhde esimiehen ja alaisten välillä:

”Kiusaajat saattavat olla niin sanottuja pomojen pikku kätyreitä ja heidän tuomansa tieto on liian tärkeää pomolle, jotta tämä nousisi heitä vastaan. Heidät on helppo pitää talutusnuorassaan ja ootappas kun joku asettuu poikkiteloin niin tehdään mitä vaan saadakseen tämän olon työmaalla epämieluisaksi. (H6)

Voimakkaasti valtaa käyttävän sisäpiirin ulkopuolelle jäävillä henkilöillä on tutkimushenkilön seuraavan kuvauksen mukaan selkeä altavastaajan asema. Kun tutkimushenkilö oli kertomansa mukaan pyrkinyt vastustamaan sisäpiirin käyttäytymisessä havaitsemaansa vääryyttä, häntä oli alettu savustaa, mustamaalata ja yritetty vaientaa:

”Mustamaalataan ja tehdäänkin tästä ihmisestä syyllinen ja vaiennetaan hänet syyttämällä juuri häntä kiusaajaksi. Ja kun tämä ihminen haluaakin puhdistaa maineensa ja asiaa aletaan tutkia, niin todetaan, ettei kiusaamista ole tapahtunut. Saadaan ihminen tuntemaan huonoa omaatuntoa ja yritetään vaientaa hänet. Tällaistaikin sattuu ja tapahtuu joten voisi sanoa että kiusaaja/kiusaajat ovat toisinaan tosiaankin tärkeimpiä työntekijöitä kun kiusattu. ” (H6)

”-- meidän työsuojeluvaltuutettu mustamaalasi selän takana ja oli puolueellinen ja kaikki mitä hän sanoi oli totta, pomolle muiden sanomiset ohitettiin, ei ollut kuin yksi totuus. Kuitenkin tämä rehellinen työsuojeluvaltuutettu itse haukkui ihmiset tosi pahasti ollessaan viihteellä työyhteisön yhteisissä riennoissa, mutta se sallitaan. ” (H8)

Seuraava esimerkki on poiminta niistä muutamasta kirjoituksesta, joista ei voitu selkeästi päätellä, minkä tyyppisestä prosessista oli kyse. Kuitenkin kirjoituksessa kuvataan selkeästi vallankäyttöön liittyviä elementtejä:

”Ei voi edes työsuojeluvaltuutettuun luottaa! Jouduin nimittäin sellaisen kiusaamaksi: hän haukkui julmasti, useasti ja ilkeästi ulkomuotoani, luonnettani, tulevaisuudensuunnitelmani, jopa perheeni, koska olen yksinhuoltaja.” (H7)

4.2.3 Kiusattujen käyttämät puolustautumis- ja selviytymiskeinot

Esittelen seuraavaksi niitä keinoja, joita kiusatuiksi itsensä kokeneet tutkimushenkilöt olivat käyttäneet selviytyäkseen pitkään jatkuneesta stressaavasta tilanteesta. Puolustautumis- ja selviytymiskeinot on luokiteltu prosessityypeittäin.

Eskaloituvissa prosesseissa selviytymiskeinoja olivat esimerkiksi työpaikan jättäminen, asennoituminen tilanteeseen, sairauslomalle jääminen sekä esimieheen ja työsuojeluun ilmoittaminen. Kaikki eskaloituvista prosesseista havaitut puolustautumis- ja selviytymiskeinot olivat niissä prosesseissa, joille oli löydettävissä päätepiste. Huomionarvoista on se, että kahdeksasta päättyvästä eskaloituvasta prosessista viidessä esiintyi puolustautumis- ja selviytymiskeinoja. Niissä neljässä eskaloituvassa prosessissa, joissa ei ollut päätepistettä, ei ollut myöskään havaittavissa lainkaan puolustautumis- tai selviytymiskeinoiniin liittyviä kirjoituksia.

Kaikki seuraavat esimerkit liittyvät päättyviin eskaloituviin prosesseihin. Puolustautumis- ja selviytymiskeinoina on käytetty työpaikan jättämistä, tietynlaista asennoitumista sekä käyttäytymismalleja, joiden avulla tilannetta on pystytty hallitsemaan. Myös yhteydenotot työsuojeluun ja esimieheen, sekä sairauslomalle jääminen olivat käytettyjä keinoja, joiden avulla kiusatuksi itsensä kokevat olivat pyrkineet selviämään tilanteesta:

”Hän (kiusattu) ei jaksanut enää taistella ja yrittää sietää silmille satavaa paskaa vaan otti hatkat.” (H16)

”Työpaikkakiusaaminen on asennekysymys. Kun osoitat ottavasi itseesi, se pahenee. Ei tarvitse alkaa kiusaajan perseennuolijaksikaan selviytyäkseen.” (H18)

”Jokaista työpaikkaa sitoo lakisääteisyys ja hyvä hallintotapa. Epäoikeudenmukaisuutta ja kiusaamista kokevan täytyy - ei siis kannata vaan täytyy - pitää kirjaa tapahtumista. Lisäksi pyrkiä käsittelemään mahdollisimman moni asia kirjallisesti eli sähköpostitse. On muistettava itse pysyä asiallisena. Piilovittuiluakaan ei saa sekaan työntää, eikä mitään martyrisemia eikä itkemistä. Kannattaa liittyä johonkin liittoon. Sieltä saa juridista apua, tietoa työpaikan tilanteesta, vapaista tehtävistä, palkatuista henkilöstä, palkkatasosta, ym. Eli tarvittaessa vertailua siitä onko tullut kohdelluksi muihin nähden oikein. Koulutusmahdollisuudet ja hyväksymiset, myönnetyt vapaat, ym. Riippuu täysin miltä osin kokee kohtelunsa epäoikeudenmukaiseksi.” (H18)

”Otin yhteyttä työsuojeluun, ja heidän ohjeidensa mukaisesti tein ilmoituksen seksuaalisesta häirinnästä ja syrjinnästä.” (H22)

”En enää kestänyt, vaan tein työsuojeleluun toimeksiannon ja hain sairauslomaa.” (H22)

”Yritin muutaman kerran puhua asiasta esimiehelleni, turhaan. Hän ei tehnyt asian hyväksi yhtään mitään.” (H24)

Osassa tapauksista tavat puolustautua tuottivat halutun tuloksen ja osassa jouduttiin turvautumaan itsesuojelun vuoksi sellaisiin ratkaisuihin, joiden tarkoituksena oli suojella kiusatuksi itsensä kokevan terveyttä tai henkistä jaksamista. Kuitenkin kaikkiin edellä mainittuihin prosesseihin voitiin löytää päätepiste. Osa näistä oli negatiivisia, osa positiivisia.

Latenttien prosessien kuvauksien joukosta ei löytynyt puolustautumis- ja selviytymiskeinoja kuin yhden henkilön kirjoituksesta. Esimerkin henkilö oli käyttänyt välttelyä ja vaikenemista puolustautumiskeinonaan. Hänen mukaansa myös muut työntekijät olivat valinneet samantyyppisen strategian pysyäkseen erossa kiusaamisesta.

”Osa oli hiljaisia hyväksyjiä, seuraajia ilkeilylle. He varmistivat näin sen, ettei heitä kiusattu.” (H2)

”Otin viimein sen tavan, että aina kun minulle joku työtoveri tuli juoruamaan ja puhumaan pahaa toisesta, sanoin vain, että tällaisia me kaikki olemme, vajavaisia. Sitten joko tein töitäni tai jos työtilanne salli, lähdin kävelemään kauemmas.” (H2)

Myöskään vaihtelevien prosessien joukosta ei löytynyt kuin yksi kuvaus, jossa tutkimushenkilö kertoo keinoistaan hallita tilannetta. Tutkimushenkilö oli kehittänyt itselleen sisäisen taisteluasenteen ja pyrkinyt toimimaan niin, että hän keskittyi vain omaan työhönsä:

”Ympärilläni on onneksi ollut sellaisia ihmisiä, jotka näkivät henkilöstöpäällikön henkisen väkivallankäytön ym. ja olivat tukenani koko ajan. Välillä tuli toki hetkiä, etten enää jaksaisi, että sanon itseni irti. Mutta sitten taas sain jostain voimia, kun ajattelin, etten voi antaa "pahalle" periksi.” (H20)

”Yritin nousta kiusaamisen yläpuolelle ja keskittyä tekemään omaa työtäni. Sain organisaatiomuutoksen vietyä läpi ja tilanne alkoi "kentällä" näyttää hyvälle.” (H20)

4.2.4 Kiusaamiselle annetut attribuutiot

Tässä luvussa on koottu kiusattujen käsityksiä kiusaamisensa syistä ja attribuutioita sille, miksi yleensä kiusataan. Kaikkiin kiusaamisprosessityyppeihin liittyy jonkinlaista attribuointia.

Kiusaajan oma pahoinvointi oli tuloksissa melko yleinen attribuutio kiusaamiskäyttäytymiselle. Kateuden on todettu aiemmissakin tutkimuksissa olevan oletettavasti yksi selitys kiusaamiskäyttäytymiselle. Myös tämän tutkimuksen tuloksissa oli havaittavaissa oletetun kiusaajan kokemaan kateuteen liittyvää attribuointia. Kateus-attribuutiota tavattiin sekä päättyvissä eskaloituvissa että latenteissa prosesseissa.

Seuraavat kaksi esimerkkiä ovat päättyvistä eskaloituvista prosesseista. Tutkimushenkilöt olivat attribuoineet kiusaajiksi kokemiensa henkilöiden käyttäytymistä kiusaajien omista ongelmista johtuvaksi:

”Kiusaajalla on aina itsellään ongelmia ja pahaa oloa, jota hän purkaa toisiin. Kateus on hyvin suuri tekijä.” (H1)

”Hän (kiusaaja) on todennäköisesti löytänyt uusia syitä ja kohteita kateuteen ja jatkaa kiusaamistaan. Mihin se heikko itsetunto olisi hävinnyt. -- Olen varma, että hänen ei tälläkään hetkellä ole hyvä olla. Kateus taitaa muistuttaa helvetin tulta. (H24)

Myös latenttien prosessien yhteydessä tavattiin kateus-attribuutiota:

”Olen jo sen verran elämää nähnyt, että olen tehnyt mielenkiintoisen havainnon. Yhden nuoren äitin kodinhoitoa, lastenkasvatusta ja taloudenpitoa ivattiin kovasti ja juoruja kulki ympäri taloa. Jotkut oikein kutsuivat itsensä kylään ja sitten kertoivat kaikki havaitsemansa puutteet kodissa ja lastenhoidossa kaikille. Tätä jatkui kauan ja meno oli julmaa ja julkeaa. Nyt ovat kaikkien meidät lapset jo aikuisia ja erittäin hyvin ovat elämässään ja opinnoissaan menestyneet ivatun naisen lapset. Usean ivaajan lapsilla on ollut suuria ongelmia, joillakin mm. huumeiden kanssa ja yksi lapsi on tehnyt itsemurhankin. Näistä tapauksista voi jotain päätellä kiusaamisen syistä ja seurauksista.” (H2)

Työpaikan naisvaltaisen henkilöstörakenteen on oletettu olevan yksi syy kiusaamiselle. Myös seuraava tutkimushenkilö piti tätä itsestäänselvyytensä ja yleisesti tunnettuna kiusaamisen attribuutiona. Kuten aiempienkin tutkimusten pohjalta on voitu todeta, tietynlaiset henkilöstörakenteet saattavat lisätä

kiusaamiskäyttäytymisen mahdollisuutta työyhteisössä. Tutkimusten mukaan voidaan olettaa, että tietynlainen organisaatorakenne saattaa altistaa kiusaamiskäyttäytymiselle. Näin oletti myös seuraavan esimerkin kirjoittaja:

”Tuskin tarvitsee edes mainita, että kyseessä oli naisvaltainen työpaikka.”(H3)

Seuraava henkilö näki oman passiivisuutensa yhtenä syynä sille, että hänen kiusaamisprosessinsa pääsi eskaloitumaan. Tämä prosessi päättyi hänen mukaansa vasta siihen kun kiusaajiksi koetut henkilöt jäivät eläkkeelle.

”Tietenkin oli oma virheeni, kun en nostanut kissaa pöydälle heti alussa, mutta en tiedä sitten auttaisiko se enää/vieläkään mitään.” (H11)

Myös työtapojen erilaisuutta, koulutustasoa, ahkeruutta ja muiden vahvuuksista poikkeavia resursseja pidettiin yhtenä syynä kiusaamiskäyttäytymiselle:

”Pomo totesi että olen yksi hänen parhaista työntekijöistään ja hän ei pärjää ilman minua. Teen työni eri tavalla kuin toiset ja vahvuuteni ovat myös erilaiset ja tästä syystä olen enemmän kuin tarpeellinen hänen firmalleen.” (H13)

”Ilmeisesti tämä (kiusaajaksi koettu henkilö) on tehnyt ennen töitäni, ja päässyt helpommalla ammattitaitoihin nähden. On kouluttautumattomin työyhteisöstä. Tiedän selviytyväni töistäni jopa paremmin kuin hän.”(H9)

Seuraavassa esimerkissä on erinomaisesti kuvattu työpaikalle kehittyvän syntipukki-ilmiön syntymekanismeja. Tutkimushenkilön mielestä ilmiön kehittymisen mahdollisti ennen kaikkea heikko johtajuus, joka sallii kiusaamista ja henkistä väkivaltaa edesauttavaa ilmapiiriä. Vaikka kirjoittaja ei kuvaa kirjoituksessaan prosessin kehitysvaiheita, hän kertoo näkemystensä muodostuneen kokemuksen kautta.

Tutkimushenkilö nostaa esille useita tutkimuskirjallisuudestakin tuttuja attribuutioita: työyhteisön rakenteeseen ja kulttuuriin sulautunut kiusaamiskäyttäytyminen, sisäpiirit, heikko johtajuus sekä ongelmista vaikeneminen. Kirjoittaja kuvaa myös sitä mekanisme, jonka avulla ”vaikeuksia tuottavat” työntekijät savustetaan työyhteisöstä ulos.

”Käsitykseni työpaikkakiusaamisesta on muodostunut kokemuksen kautta. Tietyissä yrityksissä kiusaamisella on yleensä vahvat juuret liittyen työympäristöön. Usein työympäristö jossa esimiehet, omistajat ja muut valtaapitävät eivät ole kasvaneet aikuisiksi vaan siirtävät omat ongelmansa toisten kannettaviksi on erittäin altis kiusaamiselle. Työyhteisöön muodostuu sisäpiiri joka sallii ja katsoo läpi sormien kiusaustapauksia välttäen omien ongelmien esilletulon. Esimerkiksi jos yrityksen talous ei ole kunnossa syyllinen etsitään muualta kuin omista päätöksistä. Esimiehillä ja omistajilla saattaa olla intressi savustaa jokin henkilö yrityksestä käyttäen apureina näitä aggressiivisia sisäpiiriläisiä jotka tekevät ns. likaisen työn. Tämä on tapa joka ei yleensä tuota yritykselle oikeudellisia kustannuksia, koska kiusattu on useimmiten niin uupunut ja kyllästynyt yrityksen ilmapiiriin että hakeutuu sairauslomalle ja sitä kautta pois ongelmallisesta tilanteesta. Tässä olisi keskustelunaihe joka mielestäni on usean työpaikkakiusauksen lähtökohta. Aina löytyy ihmisiä jotka puhuvat pahaa toisista ihmisistä jos yrityksen johto sen sallii.” (H17)

Aineistosta löytyi myös toinen esimerkki, jossa heikko johtajuus nimettiin vaikean kiusaamisprosessin attribuutioksi. Tässä tapauksessa kyseessä oli eskaloituva prosessi, joka päättyi.

”Tämän kaiken (kiusaamisen) mielestäni mahdollisti huono johtajuus.” (H23)

Jotkut näkivät kiusaamisen johtuvan kiusajaan persoonallisuuden heikkouksista tai kiusaajissa heränneistä vaikeista tunneafekteista, joita he eivät ole pystyneet käsittelemään asianmukaisella tavalla. Tällaisia attribuutioita ovat esimerkiksi minävaurioinen persoonallisuus, heikko itsetunto, empatiakyvyttömyys ja alemmuudentunne. Myös seuraava prosessi oli eskaloituva, joka päättyi positiiviseen käännekohtaan, kun tilanne saatiin selvitettyä.

”Kiusaajat on mitä on. Mahdollisesti empatiakyvyttömiä ihmisiä joita ei voi auttaa. Itse kiusattuja, jotka projisoi pahan olonsa muualle. Tai potevat huonoa itsetuntoa. Tai ymmärtävät /kuvittelevat etteivät ole riittävän päteviä tehtäväänsä, luulevat muiden huomaavan sen, ei ole nöyryyttä myöntää omaa epätäydellisyyttä, -- pyytää alaisiltaan tai kollegoiltaan tukea (moni työtehtävä edellyttää yhteistyötä vaikka olisi kyse itsenäisesti päätettävistä asioista), jne.” (H18)

Seuraavan esimerkin tutkimushenkilö oli joutunut seuraamaan hyvin läheltä työpaikkakiusaamisprosessia, joka päättyi hänen mukaansa kiusatun lähtemiseen työpaikalta. Myös tässä tapauksessa kiusaamiskäyttäytymistä attribuoidaan kiusaajien tunne-elämän epätasapainolla:

”Itse olen tällaisten ihmisten kohdalla päätenyt sellaiseen "diagnoosiin" että heidän täytyy olla jollakin lailla sairaita ja tunne-elämältään vajavaisia. Ei tunne-elämältään

tasapainoinen ja terve ihminen koe tarpeelliseksi pilkata ja nauraa jonkun poikkeavaa ulkonäköä tai vajavuuksia sekä mahdollisia henkilökohtaisia ongelmia ja vielä silmin nähdessä nauttia siitä.” (H16)

Eräs tutkimushenkilö pohti sitä, miksi kuppikuntia ja klikkejä syntyy, ja miksi kiusatun tueksi ei uskalleta mennä. Kuten H2 aiemmin totesi, jotkut henkilöt saattavat käyttää sellaista selviytymiskeinoa, että he asettuvat kiusaamissuhteen vahvemman osapuolen taakse.

”Sitä ihmettelen....MIKSI on helpompi mennä kiusajaan taakse, kuin käydä seisomaan kiusatun tueksi ?? Onko se välinpitämättömyyttä, heikkoutta vai mitä?” (H20)

Kiusatun henkilön persoonallisuuden yhdistettyä attribuointia oli havaittavissa aineistossa jonkin verran. Useimmat persoonallisuuden liittyvät selitykset yhdistettiin uhrin herkkyyteen, empaattisuuteen, kiltteyteen ja korkeaan työmoraaliin. Seuraavien esimerkkien tutkimushenkilöt ajattelivat kiusaamisensa johtuvan heissä itsessään olevista, muuttumattomista piirteistä. Voidaankin kysyä, oliko tällä attribuutiotyylillä vaikutusta siihen, etteivät seuraavat eskaloituvat prosessit päättyneet lainkaan, vaan jatkoivat etenemistään.

”Olen herkkä ja empaattinen tyttö, joten se herkkukohde "syöjille".” (H15)

”Pomoni sanoi että olen liian kiltti, mutta en pysty enkä halua vajota sille tasolle jossa työkaverit ovat.” (H13)

Seuraavan esimerkin henkilö kuvasi sitä, miten häneen on suhtauduttu vihamielisesti kaikissa hänen työpaikoissaan. Myöskään tämä vaihteleva prosessi ei päättynyt kuin vasta sitten, kun kiusatuksi itsensä kokeva henkilö jätti työpaikkansa ja lähti opiskelemaan uutta alaa. Kuten edellisissä esimerkeissä, myös tässä, tutkimushenkilö miettii oman persoonallisuutensa ja toimintatapojensa vaikutusta kiusaamiseensa:

”--minua on halveksittu ja vihattu jokaisessa työharjoittelu- tai työpaikassani. Tuntuu, että mikään ei riitä, jokaisesta pienestäkin virheestä huomautellaan ja kerrotaan eteenpäin toisille työntekijöille, jopa pomolle. Oikein tekemistäni asioista ei anneta kiitosta, tai jos annetaan niin erittäin harvoin/nihkeästi. Olenko sitten liian kiltti, pitäisikö työelämässä kulkea otsa kurtussa ja tiuskia kaikille, sittenkö minutkin hyväksyttäisiin?” (H28)

”Eräs ystäväni sanoi, että ehkä olen ”liian hyvä” työntekijä ja se ärsyttää muita.” (H28)

Edellisen esimerkin tutkimushenkilön kirjoituksista kävi ilmi myös, että häntä on kiusattu jo kouluaikana. Attribuutiotyylillä voi oletettavasti olla vaikutusta siihen, että kiusaamiskäyttäytyminen jatkuu, vaikka paikka vaihtuu. Voidaan pohtia myös, että vaikuttavatko aiemmat kokemukset ja stigmat ihmisen käsitykseen itsestään niin voimakkaasti, että hän alkaa käyttäytyä jotenkin tiedostamattaan uhrin tavoin, ja tätä kautta asettaa itsensä kiusatun rooliin automaattisesti.

Eräs tutkimushenkilö ei voinut ollenkaan ymmärtää sitä, miksi häntä kiusataan ja mikä hänessä voisi provosoida kiusaamiskäyttäytymistä. Kyseessä on vaihtelevan prosessin kuvaus. Myös tämä tutkimushenkilö kertoi, että häntä on kiusattu kaikissa niissä työpaikoissa, joissa hän on ollut. Myös tämä henkilö mainitsi kirjoituksissaan, että häntä on kiusattu jo koulussa:

”En ymmärrä, mikä minussa voi olla niin kamalaa.” (H27)

Tällaisissa tapauksissa voidaan puhua jälleen preatory bullying –tyyppisestä kiusaamisesta, jonka syntyyn kiusatuksi itsensä kokeva ei ole voinut tietääkseen vaikuttaa millään tavalla. Tilanteessa, jossa henkilö tulee toistuvasti kiusatuksi, mutta ei itse koe pystyvänsä vaikuttamaan asiaan mitenkään, voi helposti alkaa automaattisesti etsimään syytä itsestään. Vaikka edeltävässä esimerkissä ei varsinaisesti ole annettu attribuutiota kiusatuksi tulemiselle, se pitää kuitenkin sisällään ajatuksen siitä, että kiusatussa itsessään olisi jotakin niin kamalaa, jolla kiusaamiskäyttäytymistä voisi selittää. Kyseessä on siis sisäinen negatiivinen attribuutio, josta käy ilmi myös ajatus kiusaamiseen vaikuttavan tekijän pysyvyydestä.

Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 3) on tehty koonti niistä attribuutioista, joita kussakin prosessityypissä voitiin havaita. Taulukon yläosassa on listattuna ulkoiset ja alaosassa sisäiset attribuutiot.

TAULUKKO 3 Kiusaamiselle annetut attribuutiot eri prosessityypeissä

Annettu attribuutio	Eskaloituvat, ei-päätyvät	Eskaloituvat, päätyvät	Latentit	Vaihtelevat
Heikko johtajuus työpaikalla		X		
Kateus, jota kiusaaja kokee		X	X	
Kiusaajan oma pahoinvointi		X	X	
Kiusaajan minävaurioinen persoonallisuus		X		
Käsittämätön käyttäytyminen, oletettu johtuvan kiusatusta				X
Kiusatun korkea työmoraali, kiltteys	X			
Työtapojen erilaisuus, kiusatun ahkeruus	X			X
Kiusatun passiivisuus puuttua kiusaamiseen		X		
Kiusatulla parempi ammattitaito			X	
Kiusatun empaattisuus ja herkkyys	X			

Taulukosta tehtävien havaintojen pohjalta on erityisen huomionarvoista se, että ne eskaloituvat prosessit, joissa kiusaamisen arvioitiin johtuvan ulkoisista, itsestä riippumattomista tekijöistä, päättyivät jossain vaiheessa. Eniten attribuointia tavattiinkin juuri eskaloituvissa prosesseissa, jotka päättyivät. Oletettavasti näissä prosesseissa tilannetta oli pyritty jäsentämään kiusaamisen syiden selittämisen kautta niin, että tarvittavia ratkaisuja kiusaamisen lopettamiseksi oli pystytty tekemään. Vastaavasti suurimmassa osassa ei-päättyvistä eskaloituvista prosesseista kiusaamista selitettiin sisäisten, itsestä johtuvien attribuutioiden avulla ja tällöin prosessit eivät olleet päättyneet.

Latenttien prosessien yhteydessä tavatut attribuutiotyylit olivat valtaosin positiivisia. Kiusaamista tarkasteltiin ja sen syitä selitettiin etämmältä, objektiivisemmalta tasolta. Yhdessä tapauksessa attribuutio oli sisäinen, mutta liittyi kiusatuksi itsensä kokevan henkilön hyvään ammattitaitoon.

Vaihtelevissa prosesseissa kiusaamiselle annetut attribuutiot olivat sisäisiä, mutta niihin liittyi myös puhdasta ihmettelyä: kiusaamiskäyttäytyminen oli osassa tapauksista ollut täysin käsittämätöntä ja saanut alkunsa äkkiarvaamatta.

5 DISKUSSIO

Tämän työn tavoitteena oli ymmärtää ja kuvata työpaikkakiusaamisen kehitymisprosesseja, jotka toteutuvat työpaikan vuorovaikutussuhteissa. Tavoitteena oli selvittää myös sitä, millä tavoin erilaiset taustatekijät vaikuttavat prosessien kulkuun. Tässä tutkielmassa analysoituja kiusaamisprosesseihin vaikuttavia taustatekijöitä olivat kiusaamisen alkamisen tavat, vallankäyttö kiusaamisprosesseissa, kiusattujen käyttämät puolustautumis- ja selviytymiskeinot sekä kiusaamiselle annetut attribuutiot.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää millä tavoin työpaikkakiusaamisprosessi etenee ja minkälaisia kehityskulkuja prosessissa voidaan havaita. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että työpaikkakiusaaminen on hyvin monimuotoinen ja useista tekijöistä johtuva ilmiö. Kiusaamisprosessi voi elää monella tavalla riippuen prosessityypistä ja monista muista prosessiin vaikuttavista tekijöistä. Työpaikkakiusaaminen saattoi eskaloituvissa prosesseissa päättyä joko negatiiviseen että positiiviseen käännekohtaan. Toisaalta työpaikan jättäminen voi olla negatiivinen asia, mutta kiusaamisen uhrin kannalta käännekohta voidaan nähdä positiivisena. Useat tutkimushenkilöt kuvasivatkin, että heidän elämänsä helpottui, kun he lähtivät työpaikastaan, jossa kiusaamista koettiin.

Prosessityyppien sisällä oli havaittavissa paljon vaihtelevuutta niille tyypillisten ominaispiirteiden ja dynamiikan kohdalla. Eskaloituvissa prosesseissa voitiin selkeästi havaita kiusaamisen intensiteetin kasvavan prosessin edetessä ja ajan kuluessa. Kiusaamisen tavat saivat prosessin eskaloituessa yhä julmempia muotoja ja kiusatuksi itsensä kokevien psyykinen ja emotionaalinen kuormittuneisuus lisääntyi ajan kuluessa. Suurin osa prosesseista päättyi johonkin negatiiviseen käännekohtaan, jonka seurauksena kiusatuksi itsensä kokeva jätti työpaikkansa tai tuli irtisanotuksi. Muita merkittäviä käännekohtia eskaloituvissa prosesseissa oli esimerkiksi tilanteen selvittely-yritykset, jotka usein pahensivat tilannetta entisestään.

Tämän tutkimuksen tuloksissa oli myös joitakin kannustavia tapauksia, joissa kiusaamiseen rohkeasti ja määrätietoisesti puuttumalla kiusaamiskulttuuri oli saatu

häivytettyä työyhteisöstä jopa kokonaan. Työpaikkakiusaamista tutkittaessa olisi hyödyllistä ottaa huomioon kiusaamisilmiön kollektiivinen luonne, vaikka kiusaamisen voidaankin nähdä useimmiten ilmenevän ja toteutuvan interpersonaalisisissa viestintätilanteissa. Kiusaamista voidaan pitää myös tämän tutkimuksen tulosten pohjalta koko työyhteisöä koskettavana ilmiönä, joka voi helposti muuttua toimintakulttuuriksi, jos siihen ei kyetä puuttumaan riittävän ajoissa.

Latenteille prosesseille ominaista oli se, etteivät ne saaneet päätöstä tutkimushenkilöiden kirjoittamissa kuvauksissa. Näiden prosessien yhteydessä tavattu vallankäyttö oli koettu usein jonkin luottamusaseman väärinkäyttönä. Toisaalta hierarkkiseen asetelmaan on jo automaattisesti sisäänrakentuneena tietynlainen jännitteisyys ja konfliktialttius, joka voi alkaa manifestoitua erinäisten tekijöiden seurauksena. Valta-asetelma, johon liittyy formaalia valtaa, voi luoda varsinkin sellaisten työntekijöiden välille eripuraa, jotka ovat työelämän ulkopuolella tekemisissä toistensa kanssa. Rooliristiriidat synnyttävät usein konflikteja ja tuovat työyhteisöihin omat haasteensa.

Työpaikkakiusaamisen prosesseja käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa on kuvattu ja mallinnettu paljon kiusaamisprosessien eskaloituvaa luonnetta (Esim. Glasl 1994; Leymann 1996; Vartia 2003). Latenttien prosessien teoretisointeja ei käsittäkseni ole juurikaan löydettävissä. Näin ollen voidaan todeta, että tämän työn tulokset täydentävät aiempaa kiusaamisprosessien tutkimusta tältä osin. Tärkeää on tiedostaa se, ettei kiusaamisprosessi aina välttämättä eskaloidu, vaan se voi pysyä painostavassa latentissa tilassa pitkiäkin aikoja. Voidaan nähdä, että latenteissa prosesseissa kiusaaminen on jollakin tavoin passiivisempaa, mutta silti koko ajan olemassa olevaa.

Vaihtelevissa prosesseissa eskaloituvien ja latenttien osien vaihtelut antoivat tietyn ominaissävyn tälle prosessityypille: arvaattomuus siitä, ettei koskaan tiedä, mitä seuraavaksi tapahtuu. Yhtenä päivänä tilanne näyttää hyvinkin valoisalta ja taas toisena päivänä käynnissä voi olla vakava konflikti, joka laantuu hetkessä tai hiljalleen. Vaihtelevissa prosesseissa joidenkin tutkimushenkilöiden kohdalla kävi ilmi, että heitä oli kiusattu jo kouluaikoina. Työpaikkakiusaamisen jatkumoina on

voitu osoittaa myös aiemmissa tutkimuksissa: Pörhölän (2011) mukaan jopa 47 prosenttia niistä, joita kiusataan koulussa, aletaan kiusata myös korkeakoulussa. Koulukiusaamisen ja työpaikkakiusaamisen välillä on niin ikään voitu osoittaa jatkumoa: niillä, jotka ovat kokeneet kiusaamista kouluaihana, on merkittävästi suurempi riski tulla kiusatuksi myös työpaikallaan. (Smith, Singer, Hoel, & Cooper 2003). Tämän työn tuloksissa oli havaittavissa samansuuntaisia löydöksiä: koulussa kiusatut voivat joutua kokemaan kiusaamista myös työpaikallaan. Voidaan olettaa, että tietynlaiset roolit ja attribuutiotyylit saattavat pysyä muuttumattomina siirryttäessä elämänvaiheesta toiseen. Näin ei kuitenkaan tarvitse aina olla, sillä kiusaamiseen puuttamalla on saatu tämänkin tutkielman tulosten pohjalta hyviä tuloksia.

Toinen tutkimuskysymys keskittyi niihin tapoihin, joista kiusaamisprosessi oli saanut alkunsa. Joissakin prosesseissa varsinaista konfliktia ei ilmennyt missään vaiheessa, vaan painostava tilanne, joka oli saanut alkunsa esimerkiksi henkilöstömuutoksesta, saattoi jatkua latentissa tilassa jopa vuosia. Esimerkiksi sairauspoissaolojen aikana muuttunutta tilannetta työpaikalla ja tämän jälkeen alkanutta kiusaamista ei voida pitää varsinaisena konfliktina, koska kiusattu ei ole ollut konfliktin toisena osapuolena paikalla. Sama pätee myös henkilöstömuutoksen tai kiusatun selän takana alkunsa saaneen klikin tai kuppikunnan muodostumisen jälkeen alkaneisiin kiusaamisprosesseihin.

Yleisen vallitsevan käsityksen mukaan työpaikkakiusaaminen saa aina alkunsa jonkinlaisesta konfliktista. Konfliktin voidaan nähdä olevan tilanne, joka ei voi toteutua ilman vuorovaikutusta (Keashley & Nowell 2003, 340). Edellisen perusteella voidaan todeta, ettei konflikti ole ainoa lähtökohta kiusaamiselle. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan todeta, että työpaikkakiusaaminen voi saada alkunsa konfliktista, mutta myös monella muulla tavalla, jotka myöhemmin johtavat varsinaisiin konflikteihin. Tämän tutkimuksen tuloksissa kiusaaminen alkoi joissain tapauksissa ilman, että kiusaamissuhteen osapuolten välillä olisi voitu havaita minkäänlaista aggressiivista käytöstä tai muuten epäeettistä viestintää. Yllättäviä tuloksia olivat aivan kuin tyhjästä alkaneet kiusaamisprosessit, jotka alkoivat yhden työntekijän lomasta tai sairauspoissaoloista. Kyseinen ilmiö on ryhmädynamiikan

kannalta mielenkiintoinen ja siihen olisi syytä paneutua syvällisemmin vaikkapa jatkotutkimusten muodossa.

Jokaisessa prosessityypissä oli tapauksia, joissa kiusaaminen sai alkunsa joko työtehtävien, organisaatorakenteen tai henkilöstön muutoksista. Näin ollen voidaan sanoa, että jatkuvassa muutoksessa olevat organisaatiot ovat tämän tuloksen pohjalta myös jatkuvassa kriittisessä tilassa kiusaamisprosessien kehittymisen suhteen.. Henkilöstörakenteiden muutos on epäilemättä sellainen tekijä, joka aiheuttaa aina haasteita työpaikoilla ja voi usein saada aikaan monenlaisia jännitteitä ja konflikteja. Tämän tiedon valossa tämän tutkielman tuloksia voisi tarkastella ja hyödyntää myös muutosjohtamisen näkökulmasta.

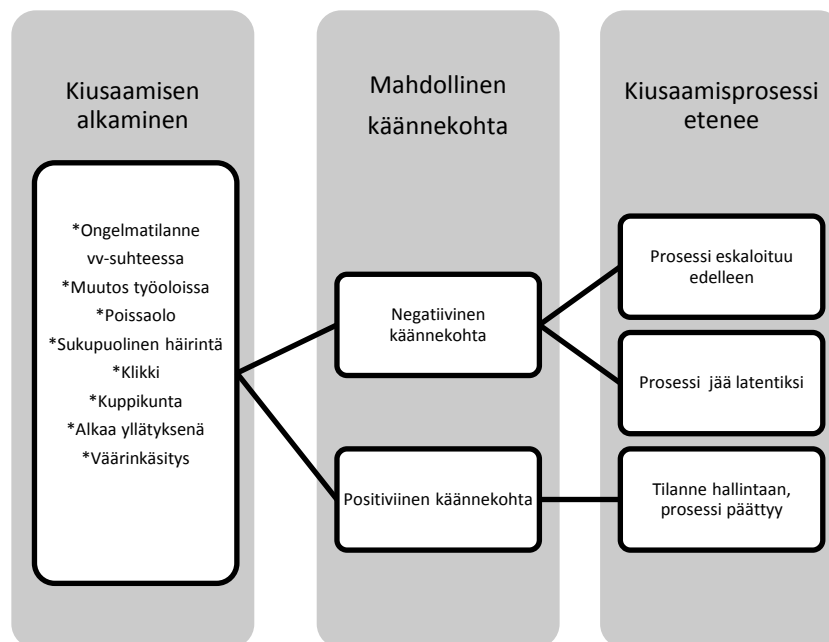
Kolmas tutkimuskysymys pyrki selvittämään sitä, millaisia puolustautumis- ja selviytymiskeinoja kiusatuksi itsensä kokevat henkilöt olivat käyttäneet. Erityisen puhutteleva tulos oli se, että niissä eskaloituvissa prosesseissa, joissa ei ollut päätepistettä, ei ollut havaittavissa myöskään mainintoja puolustautumis- tai selviytymiskeinoista. Vastaavasti päättyvissä eskaloituvissa prosesseissa tutkimushenkilöt kuvasivat runsaasti niitä tapoja, joilla he olivat pyrkineet selviämään tilanteesta. Tämän pohjalta voidaan päätellä, että puolustautuminen ja kiusaamistilanteisiin puuttuminen voi olla varsin kannattavaa, vaikka kokisikin olevansa altavastajan asemassa.

Neljännän tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää sitä, millaisia attribuutioita kiusatuksi itsensä kokevat henkilöt antavat kiusaamiselleen. Aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella voidaan sanoa, että silloin, kun kiusatuksi itsensä kokevat henkilöt attribuivat kiusaamisensa johtuvan kiusaajan omista ongelmista tai muista heistä itsestään riippumattomista tekijöistä, nämä prosessit yleensä päättyivät ja kiusatut selvisivät tilanteesta paremmin.

Latenttien prosessien kohdalla aineistossa ei ollut havaittavissa juurikaan attribuointia. Muissa prosessityypeissä selkein ero attribuutioiden esiintymisessä oli sisäisten ja ulkoisten attribuutioiden kohdalla. Sisäisiä attribuutioita havaittiin enimmäkseen eskaloituvissa ei-päättyvissä prosesseissa ja ulkoisia taas vastaavasti päättyvissä eskaloituvissa prosesseissa.

Myös sillä vaikuttaisi olevan merkitystä, kuinka pysyvänä annettu attribuuotiota pidetään: voidaan olettaa, että jos kiusaamisen uhri jo lähtökohtaisesti ajattelee, että tilanteelle ei ole tehtävissä mitään, hän on jo ikään kuin alistunut tilanteeseensa, eikä edes yritä puolustautua. Tällöin prosessi pääsee eskaloitumaan helpommin, eikä sitä voida saada hallintaan, jos siihen ei ole rohjetta puuttua.

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 10) kuvataan työpaikkakiusaamisprosessien kehittymisvaiheita. Kaikissa prosesseissa ei välttämättä pystytä osoittamaan mitään selkeää käännekohtaa ja kiusaaminen voi joko jatkua tai loppua itsestään ilman, että ylemmät tahot puuttuvat siihen. Näin ollen mallin toinen vaihe ei toteudu kaikissa tapauksissa lainkaan tai vaihtoehtoisesti käännekohta prosessissa voi tapahtua vasta pitkän ajan kuluttua prosessin alkamisesta. Latenteissa prosesseissa ei ollut havaittavissa juurikaan käännekohtia eikä selkeitä aloituspisteitä, vaan prosesseja leimasi tietynlainen epätietoisuus ja tunnusteleva ilmapiiri, joka harvemmin manifestoitui konfliktiksi.



KUVIO 10 Työpaikkakiusaamisprosessin kulku

Kuviossa käännekohta voi olla jokin yksittäinen, erillinen tapahtuma, jonka jälkeen prosessin kulku muuttui. Tuloksiin pohjaten käännekohtaksi on usein muodostunut jonkinlainen tilanteeseen puuttuminen, konflikti ja prosessien loppuvaiheissa myös työpaikan jättäminen joko omasta tahdosta tai esimiehen irtisanomisen kautta.

Toisinaan esimerkiksi esimiehen, tai työsuojeluvaltuutetun puuttuminen kantoi hyvää hedelmää ja tilanne saatiin ratkaistua helposti. Kuitenkin joissakin tapauksissa puuttuminen mutkisti ja vaikeutti prosessia entisestään. Jopa niin, että itse työsuojeluvaltuutetun niin kutsuttu apu koettiin kiusaamiseksi tai henkiseksi vallankäytöksi.

Työpaikkakiusaaminen ilmiönä on hyvin monisyinen, eikä siihen puuttuminen ole missään tapauksessa yksinkertaista. Kuitenkin työpaikkakiusaamisen ehkäiseminen ja siihen asianmukainen väliintulo riittävän varhain on välttämätöntä ja akuuttia niin yksilön kuin työyhteisönkin hyvinvoinnin kannalta. Kuten aiemmissa tutkimuksissa, myös tämänkin tutkimuksen tuloksissa on voitu osoittaa, että työpaikkakiusaaminen usein pahenee mitä pidempään se jatkuu. Näin ollen myös kiusaamiseen puuttuminen on sitä vaikeampaa mitä pidemmälle kiusaamisprosessi etenee.

Vaikka työpaikkakiusaamisen määritelmässä toistuu ajatus siitä, että työpaikkakiusaamiseksi voidaan luokitella vasta kuusi kuukautta jatkunut toistuva epäeettinen käyttäytyminen, on kuitenkin syytä huomioida kiusaamisen toisinaan eskaloitua luonne. Jos kiusaamista havaitaan, sen edessä ei tule passivoitua ja jättäytyä sivusta seuraajaksi liian pitkäksi aikaa.

Tyhjentäviä selityksiä työpaikkakiusaamiselle ei voida välttämättä löytää pelkästään epäeettisestä viestinnästä tai organisaatiokulttuurista. Ihmisten henkilökohtaisia asioita, jotka saattavat vaikuttaa kiusaamisilmiön syntyyn, ei välttämättä voida aina kontrolloida. Taloudelliset paineet, elämänmuutokset, henkilöhistoria, terveydentila sekä monet muut tekijät voivat vaikuttaa kausittain ihmisten käyttäytymiseen. Tällaisten tekijöiden kuvauksia ei juuri ollut havaittavissa aineistosta. Useimmiten ihmiset näkivät kuitenkin kiusaamisen johtuvan muista syistä kuin heistä itsestään. Oman elämän kuormitustekijöiden vaikutusta kiusaamiskokemusten aiheuttamiin reaktioihin ei ainakaan tässä aineistossa esiintynyt juurikaan. Se, millä tavoin

kiusaaminen koetaan, on hyvin subjektiivista. Sellainen käyttäytyminen, joka voi loukata jotakin syvästi, ei välttämättä synnytkään jossakin toisessa niin voimakasta reaktiota. Kiusatuksi itsensä kokevien erilaiset elämän suojaavuus- ja haavoittuvuustekijät ovat epäilemättä jokaisella erilaiset ja näillä voidaan myös olettaa olevan vaikutusta kiusaamisprosesseihin etenkin puolustautumis- ja selviytymiskeinojen sekä attribuutioiden näkökulmasta.

6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä on usein mietitty sitä, millaista on hyvä laadullinen tutkimus. Jotta tutkimusta voidaan pitää tieteellisesti varteenotettavana, sitä on syytä arvioida kriittisesti useista näkökulmista. Arvioinnissa on otettava huomioon laadullisen tutkimuksen *luotettavuuteen* ja *pätevyyteen* liittyvät yleisimmät kriteerit.

Tutkimusten arvioinnin yhteydessä on käytetty myös käsitteitä *reliabiliteetti* ja *validiteetti*. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta ja sitä, että tutkimustyö on toteutettu riittävän huolellisesti, jotta tutkimusasetelma on mahdollista toistaa tarvittaessa. Validiteetilla taas tarkoitetaan aineistosta tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta ja sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu tutkia. Kuitenkin näiden käsitteiden käyttöä laadullisen tutkimuksen piirissä on kritisoitu pääasiallisesti siksi, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja näin ollen vastaavat paremmin määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Kuitenkin näiden tutkimuksen arviointiin liittyvien käsitteiden peruseriaatteet ovat huomionarvoisia, ja niitä voi joltain osin soveltaa myös laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun.

Seuraavaksi tarkastelen tämän tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä muutamista eri näkökulmista. Näitä ovat sisäinen johdonmukaisuus, eettinen kestävyys, uskottavuus sekä siirrettävyys.

Tutkimuksen luotettavuus

Koska kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä, yksittäisessä tutkimuksessa on arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134). Eräs hyvän tutkimuksen kriteereistä on *sisäinen johdonmukaisuus*. Tutkimusraportissa tämä konkretisoituu argumentaatiossa, kuten esimerkiksi siinä, miten ja millaisia lähteitä käyttää (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127.) Tässä tutkimuksessa lähteiden valinnassa on pyritty huomioimaan merkittävimmät

työpaikkakiusaamista koskevat aiemmat tutkimustulokset sekä uusimmat työpaikkakiusaamista käsittelevät julkaisut mahdollisimman objektiivisesti ja kattavasti. Tutkimuskysymykset aseteltiin niin, että niiden kautta on mahdollista saada uutta, aiempiin tutkimustuloksiin peilattavaa tietoa työpaikkakiusaamisen kehitymisprosesseista ja niihin vaikuttavista tekijöistä.

Toinen merkittävä vaatimus hyvälle tutkimukselle on *eettinen kestävyys*. Sen voidaan sanoa olevan tutkimuksen luotettavuuden toinen puoli. Eettisellä kestävyydellä tarkoitetaan sekä tutkimuksen laatua, että tutkijan eettistä sitoutuneisuutta ja vastuullisuutta. Voidaankin yleistäen sanoa, että ihmisoikeudet muodostavat ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisen perustan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127-131.) Internet-aineistoista ei käsitykseni mukaan ole juurikaan tehty laadullista tutkimusta työpaikkakiusaamisesta. Työpaikkakiusaamisprosesseja koskevissa internet-kirjoituksissa toistui kuvauksien autenttisuus ja aitouden tuntu, joka olisi saattanut kärsiä esimerkiksi kyselylomakkeiden vastauksissa. Tätä kautta tutkimuksessa saatiin täyttymään myös yksi luotettavuuden kriteeri, *uskottavuus*.

Aineistonkeruupalintaan vaikutti myös tällä tavoin mahdollistunut väkivallaton lähestyminen kiusaamista kokeneiden henkilöiden henkilökohtaisiin asioihin. Koska kirjoitukset ovat internetiin julkaistuja nimimerkillisiä kirjoituksia, joiden takana olevien henkilöiden yhteystietoja on vain keskustelupalstan ylläpitäjällä, tutkimuslupaa ei lainsäädännön mukaan tarvittu (Kuula 2011, 185). Tällä tavoin pääsin analysoimaan tutkimukseni kannalta erittäin informatiivista aineistoa ilman, että olisin esimerkiksi haastatteluissa joutunut kyselemään ihmisiltä heidän henkilökohtaisista ja vaikeista kokemuksistaan.

Tämän menetelmävalinnan kautta tutkimushenkilöiden anonymiteetti säilyi erinomaisesti, koska tutkijana itsekään en ollut tietoinen heidän henkilöllisyydestään. Esimerkkikirjoituksista on jätetty nimimerkit sekä sellaiset tiedot pois, joiden avulla tutkittavien henkilöllisyys voitaisiin tunnistaa. Myös jotkut murre sanat muutettiin yleiskieleen juuri tutkimuseettisistä syistä sekä luettavuuden parantamisen vuoksi. Aineistonkeruumenetelmä tuntui edellä mainitut seikat huomioon ottaen varsin mielekkäältä ja tarkoituksenmukaiselta.

Menetelmänä aineistolähtöinen sisällönanalyysi antoi monipuoliset mahdollisuudet tulkita aineistoa. Menetelmän avulla pystyin hyödyntämään ja purkamaan aineistoa tarkasti erilaisiin osiin ja se onnistui mielestäni kiitettävästi. Aineistoon ei jäänyt montaa tekstiriviä, joiden tuomaa informaatioita ei pystytty hyödyntämään tutkimuksessa. Vaikka kaikkien tutkimushenkilöiden kirjoitukset eivät kuvanneet suoranaisesti työpaikkakiusaamisprosessien tyyppejä, niiden sisältö pystyttiin silti tarkastelemaan ja analysoimaan tuloksissa puolustautumis- ja selviytymiskeinojen sekä kiusaamiselle annettujen attribuutioiden yhteydessä.

Tutkimushenkilöiden kirjoittamat kuvaukset työpaikkakiusaamisprosesseista olivat erittäin rikkaita ja 28 kuvausta tuntui riittävän kokoiselta aineistolta tämän tutkimuksen tarpeisiin. Aineistoa oli vielä suhteellisen helppo hallita ja tehdä siitä syvällistä analyysia. Kävin läpi internetistä lähes kaikki löytämäni suomenkieliset kirjoitukset, jotka koskivat työpaikkakiusaamista ja sen kehittymisprosesseja. Jätin aineiston ulkopuolelle sellaiset kirjoitukset, jotka eivät kuvanneet riittävästi tutkimusaiheittani tai olivat jollakin tavoin asiattomia. Myös tutkimuseettisistä syistä voimakkaan tunnetilan vallassa kirjoitettujen kuvauksien mukaan ottaminen aineistoon olisi ollut arveluttavaa.

Aineiston analyysi tyhjensi aineiston melkoisen kattavasti. Teemoiltaan tutkimusaineisto oli laaja ja pelkästään yhteen aihepiiriin, kuten esimerkiksi pelkkiin kiusaamisprosesseihin tai johonkin sen yhteen osatekijään, syventymällä tutkimuksen olisi voinut toteuttaa. Kuitenkin halusin hyödyntää rikkaan aineiston, jossa oli paljon uusia näkökulmia, mutta myös selkeitä linkkejä ja yhteneväisyyksiä aiempiin tutkimustuloksiin.

Esimerkiksi kiusaamiselle annettuja attribuutioita olisi voinut kategorisoida ja luokitella syvällisemmin. Tämä olisi kuitenkin vaatinut laajempaa taustoitusta, joka ei tämän työn laajuuteen nähden olisi ollut mahdollista. Näin parhaaksi käsitellä aineistosta löytämiäni teemoja ainakin jollakin tasolla siitä huolimatta, että analyysi saattaisi jäädä paikoin pintapuoliseksi. Kuitenkin aineiston käsittely työn tavoitteisiin ja laajuuteen nähden onnistui mielestäni kiitettävästi.

Kaikkien tässä tutkielmassa käsiteltyjen teemojen syvällisempää tarkastelua olisi mahdollista viedä eteenpäin jatkotutkimusten parissa. Seuraavaksi käsittelen tarkemmin tästä tutkielmasta versonneita jatkotutkimusideoita sekä tämän tutkielman tulosten hyödynnettävyyttä.

Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimushaasteita

Tämän tutkielman tuloksia on mahdollista hyödyntää ja soveltaa monipuolisesti työyhteisöiden kehittämis- ja kouluttamistyössä esimerkiksi työelämän viestintään liittyvien tietojen, taitojen, asenteiden ja motivaation kehittämisessä. Kiusaamisen prosessityypit tuovat uuden näkökulman työpaikkakiusaamisen tutkimuskentälle. Näiden testaaminen ja soveltaminen erityyppisissä tutkimusasetelmissä olisi erinomainen lähtökohta myös jatkotutkimushaasteeksi. Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen prosessien eri vaiheessa voi olla tehokkaampaa, kun asiasta on enemmän taustatietoa ja ymmärrystä. Tällöin on mahdollista tehdä erilaisia interventioita aiheeseen liittyvää tutkimustietoa soveltaen.

Konfliktit ovat erittäin yleisiä työpaikan vuorovaikutussuhteissa. Tämän tutkielman tulokset tuottivat runsaasti informaatiota siitä, millaisissa olosuhteissa konfliktit voivat alkaa kehittyä ja minkälaisia erilaisia kiusaamisprosesseja konfliktien selvittämättömyydestä voi seurata. Sekä esimiestasolla että ylimmässä johdossa työskentelevät voivat saada tuloksista työkaluja omaan johtamiseensa ja organisaatiossa havaittujen ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. Koska kaikilla työyhteisön jäsenillä on vastuu työyhteisön hyvinvoinnista, tulokset voivat periaatteessa hyödyttää lähes kaikkia työssä käyviä tai työelämään valmistautuvia henkilöitä.

Koska otos on suhteellisen pieni, näiden tulosten perusteella ei voida juurikaan tehdä yleistyksiä. Kuitenkin tutkimus tuotti uutta ja mielekäästä tietoa työpaikkakiusaamisen kehittymisprosesseista, joka voi myöhemmin olla hyödynnettävissä monin eri tavoin.

Näiden tulosten pohjalta kiinnostavia jatkotutkimushaasteita voisivat olla esimerkiksi kiusaamisprosessityyppien esiintyvyyden testaaminen suuremmasta

aineistosta, kiusaamisprosessityyppien ja konfliktityyppien väliset yhteydet sekä konfliktinratkaisukeinojen käyttö erityyppisissä kiusaamisprosesseissa.

Lisäksi työpaikkakiusaamisen kollektiivista luonnetta ja kiusaamisen iskostumista organisaatorakenteisiin olisi hyödyllistä tutkia edelleen, jotta saataisiin lisätietoa siitä, millaisten mekanismien tai prosessien kautta kiusaamiskulttuuri alkaa rakentua organisaatioihin sekä yksilö- että yhteisötasolla.

KIRJALLISUUS

- Appelberg, K. Romanov, K., Honkasalo, M-L. & Koskenvuo, M. 1991.
Interpersonal conflicts at work and psychosocial characteristics of employees.
Social Science Medicin, 32(9), 1051-1056.
- Bazarova, N. & Walther, J.B. 2009. Misattribution of blame in distributed work.
Teoksessa P. Lutgen-Sandvik & B.D. Sypher (toim.) *Destructive organisational communication. Processes, consequences and constructive ways of organizing.*
New York: Routledge, 252-266.
- Baxter, L. A. & Bullis, C. 1986. Turning points in developing romantic relationships.
Human communication research, 12(4), 469-493.
- Berger, C. R. 2008. Power, dominance and social interaction. Teoksessa W.
Donsbach (toim.) *The International Encyclopedia of Communication.* Blackwell
Publishing. Blackwell reference online.
- Björkvist, K. 1992. Trakassering förekommer bland anställda vid ÅA. *Meddelenden från Åbo Akademi* 9, 14-17.
- Björkvist, K., Österman, K. & Hjelt-Bäck, M. 1994. Aggression among university employees. *Aggressive Behavior* 20, 173–184.
- Bonazzi, G. 1983. Scapegoating in Complex Organizations: The Results of a Comparative Study of Symbolic Blame-Giving in Italian and French Public Administration. *Organizational studies* 4(1), 1-18.
- Cramer, P. 2006. *Protecting the Self: Defense Mechanisms in Action.* New York: Guilford Press.

- Dougherty, D. S. 2009. Sexual harassment as destructive organisational process. Teoksessa P. Lutgen-Sandvik & B.D. Sypher (toim.) *Destructive organisational communication. Processes, consequences and constructive ways of organizing*. New York: Routledge, 203-225.
- Dreyfus, H.L. & Rabinow, P. 1983. Michel Foucault. Beyond structuralism and hermeneutics. 2nd edition. Chicago: The University of Chicago.
- Duck, S., Foley, M.K. & Kirkpatrick, D. C. 2006. Teoksessa J. Harden Fritz & B. Omdahl (toim.) *Problematic relationships in the workplace*. New York: Peter Lang Publishing Inc, 3-19.
- Einarsen, S., Raknes, B.I. & Matthiesen, S. B. 1994. Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality – an exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist* 4, 381–401.
- Einarsen, S. 2000. Harassment and bullying at work. A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent behavior* 5(4), 379-401.
- Einarsen, S. 1999. The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower* 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. 2003. *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.
- Foucault, M. 1980. The Eye of power. Teoksessa C. Gordon (toim.) *Power/Knowledge, Selected Interviews and Other Writings 1972-1977* by Michel Foucault. Suffolk: The Harvester press, 146-165.
- Glasl, F. 1994. *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater*. 4th ed. Bern, Switzerland: Haupt.

- Griffin, E. 2009. A First look at communication theory. 7th edition. New York: Mc Graw Hill companies.
- Harden Fritz, J. 2006. Typology of troublesome others at work: A follow up investigation. Teoksessa J. Harden Fritz & B. Omdahl (toim.) Problematic relationships in the workplace. New York: Peter Lang Publishing Inc, 21-46.
- Harden Fritz, J. & Omdahl, B. 2006. Problematic relationships in the workplace. New York: Peter Lang Publishing Inc.
- Hargie, O. D. W., Dickson, D. & Tourish, D. 1999. Communication in management. Hampshire, UK: Gower.
- Helén, I. 1994. Michel Foucault'n valta-analytiikka. Teoksessa R. Heiskala (toim.) Sosiologisen teorian nykysuuntauksia. Gaudeamus: Helsinki, 270-315.
- Heider, F. 1958. The psychology of interpersonal relations. New York: Wiley.
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 2005. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita Prima Oy
- Hess, J. A., Omdahl, B. & Fritz, J.M. 2006. Turning points in relationships with disliked co-workers. Teoksessa J.M. Fritz & B.L. Omdahl (toim.) Problematic relationships in the workplace. New York: Peter Lang Publishing Inc, 89-106.
- Hodson, R., Roscigno, V.J. & Lopez, S.H. 2006. Chaos and the abuse of power: Workplace bullying in organizational and interactional context. Work and occupations, 33(4), 382-416.
- Hoel, H., Einarsen, S. & Cooper. 2003. Organisational effects of bullying. Teoksessa S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper. Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice. Taylor & Francis, 145-161.

- Keashly, L. & Nowell, B. L. 2003. Conflict, conflict resolution and bullying. Teoksessa: Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (toim.) 2003. Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practise. 339–358. Taylor & Francis.
- Kelley, H.H. & Michaela, I. 1980. An attributional theory and research. Annual Review of Psychology 31, 457-501.
- Kess, & Kähönen, M. 2010. Häirintä työpaikalla. Työpaikkakiusaaminen ja siihen puuttuminen. Helsinki:Edita.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Laine, T. 2007. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologien näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. Korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell, 28-45.
- Lazarus, R.S & Folkman, S. 1984. Stress, appraisal and coping. New York: Springer.
- Liefooghe, A.P.D. & Mackenzie Davey, K. 2001. Accounts of workplace bullying: The role of the organization. European Journal of Work and Organizational Psychology 10, 375–392.
- Leymann, H. 1996. The content and development of mobbing at work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 165–184.
- Lutgen-Sandvik, P. 2005. Water smoothing stones: Subordinate resistance to workplace bullying. Doctoral dissertation. Tempe, AZ: Arizona State University.

- Lutgen-Sandvik, P., Namie, G. & Namie R. 2009. Workplace bullying. Causes, consequences, and corrections. Teoksessa P. Lutgen-Sandvik & B.D. Sypher (toim.) *Destructive organisational communication. Processes, consequences and constructive ways of organizing*. New York: Routledge, 27-52.
- Lutgen-Sandvik, P. & Sypher, B. D. 2009. *Destructive organisational communication. Processes, consequences and constructive ways of organizing*. New York: Routledge.
- Mumby, D. K. 2009. The strange case of farting professor. Humour and the deconstruction of destructive communication. Teoksessa P. Lutgen-Sandvik & B.D. Sypher (toim.) *Destructive organisational communication. Processes, consequences and constructive ways of organizing*. New York: Routledge, 316-338.
- Nielsen, M.B., Hetland, J., Matthiesen, S.B. & Einarsen, S. 2012. Longitudinal relationships between workplace bullying and psychological distress. *Scandinavian Journal of Work* 38(1), 38-46.
- Oesch, E. 2005. Hermeneutiikka tiedonalueiden järjestelmässä – sydämen sanasta ymmärtämisen kehälle. Teoksessa J. Tontti. *Tulkinnasta toiseen. Esseitä hermeneutiikasta*. Tampere: Vastapaino, 13-34.
- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L. & Smith, M. 1998. Victims of bullying at work in Ireland. *Journal of Occupational Health and Safety*. Australia NZ, 14(6), 569-574.
- Palmer, R. E. 1969. *Hermeneutics: Interpretation theory in Schleiermacher, Dilthey, Heidegger, and Gadamer*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Pondy, L. R. 1992. Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior* 13, 257-262.

Pörhölä, M. & Kinney, T. A. 2010. *Bullying. Contexts, consequences and control.* Barcelona: Editorial Aresta.

Pörhölä, M. 2011. Kiusaaminen opiskeluyhteisössä. Teoksessa K. Kunttu, A. Komulainen, K. Makkonen & P. Pynnönen (toim.) *Opiskeluterveys.* Helsinki: Duodecim, 166–168.

Raamattu. 1938/33 käännös. *Sananlaskujen kirja.*

Robbins, S.P. 2000. *Essentials of organizational behavior.* 6th edition. London: Prentice-Hall.

Ryan, G. W. & H. R. Bernard. 2000. Data management and analysis methods. Teoksessa N. Denzin & Y. Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research.* Thousand Oaks, CA: Sage, 769–802.

Seibold, D. R., Kang, P., Gailliard B. M. & Jahn, J. 2009. Communication that damages teamwork. The dark side of teams. Teoksessa P. Lutgen-Sandvik, & B. D. Sypher (toim.) *Destructive organisational communication. Processes, consequences and constructive ways of organizing.* New York: Routledge, 267-289.

Smith, P. K., Singer, M., Hoel, H. & Cooper, C. L. 2003. Victimization in the school and the workplace: Are there any links? *British Journal of Psychology* 94, 175–188.

Tehrani, N. 2012. *Workplace bullying. Symptoms and solutions.* New York: Routledge.

Thomas, K.W. 1992. Conflict and negotiation processes in organizations. Teoksessa M.D. Dunnette & L.M. Hough (toim.) *Handbook of industrial and organizational psychology* 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 651–718.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2009. Työyhteisötörmäyksiä. Ristiriitojen käsittely työpaikalla. Vammalan kirjapaino Oy.
- Vartia, M. & Perkka-Jortikka, K. 1994. Henkinen väkivalta työpaikoilla. Työyhteisön hyvinvointi ja sen uhat. Helsinki: Gaudeamus.
- Vartia, M. 1996. The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, 203–214.
- Vartia, M. 2003. Workplace bullying – A study on the work environment, well-being and health. *People and Work Research Reports* 56. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Waldron, V. 2009. Emotional tyranny at work. Suppressing the moral emotions. Teoksessa P. Lutgen-Sandvik, & B. D. Sypher (toim.) *Destructive organizational communication. Processes, consequences and constructive ways of organizing*. New York: Routledge, 9-26.
- Wall, J.A. & Callister, R.R. 1995. Conflict and its management. *Journal of Management* 21(3), 515-558
- Xenikou, A. 2005. The interactive effect of positive and negative occupational attributional styles on job motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 14(1), 43-58.
- Zapf, D. 1999. Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower* 20(1/2), 70-85.

- Zapf, D. & Einarsen, S. 2003. Individual antecedents of bullying. Victims and perpetrators. Teoksessa S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper. *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice.* Taylor & Francis, 165-184.
- Zapf, D. & Gross, C. 2001. Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10, 497–522.
- Ödman, P. 1991. Hermeneutiikka, kriittinen filosofia ja kasvatus. Teoksessa E. Vestergaard, J. Löfstedt & P. Ödman (toim.) *Johdatus kasvatuksen filosofiaan.* Helsinki: Yliopistopaino.

INTERNETLÄHTEET

Aho, S. & Mäkiaho, A. 2011. Työolobarometri.

<http://www.tem.fi/files/31920/4_2012_tyoolobarometri.pdf>. Viitattu 2.5.2012.

Plaza keskustelut. Työpaikkakiusaaminen.

<<http://keskustelu.plaza.fi/ellit/tyo-ja-yhteiskunta/ihminen-hadassa/1496308/tyopaikkakiusaaminen/sivu2/>>. Viitattu 19.6.2012.

TEK Verkkolehti. <<http://lehti.tek.fi/>> . Viitattu 20.6.2012.

Työturvallisuuskeskuksen kuntabarometri 2005.

<<http://www.ttk.fi/files/93/kuntabaro2005.pdf>>. Viitattu 29.5.2012.

Vertaistukea kiusatuille. <<http://kiusaaminen.fi>>. Viitattu 20.06.2012.

Työpaikkakiusatut.net. <http://tyopaikkakiusatut.net/?page_id=>. Viitattu 20.6.2012.

Ylöstalo, P. & Jukka, P. 2010. Työolobarometri.

<http://www.tem.fi/files/30098/TEM_25_2011_netti.pdf>. Viitattu 14.9.2012.

Liite 1: Aineiston analysoinnin apuvälineeksi kehitetty kysymysrunko kiusaamiskokemuksista

Onko tutkimushenkilö kohdannut työyhteisössään sellaista viestintää, jonka hän on kokenut jollain tavalla loukkaavaksi tai hyvinvointiaan heikentäväksi?

Millaista tämä viestintä on ollut? (Prosessin hahmottaminen)

Oliko tällaisen viestinnän alkamiselle jokin selkeä aloituspiste?

Jos kiusaamisprosessi saatiin päättymään, mitkä tekijät vaikuttivat tilanteen purkautumiseen?

Mistä kiusaamisen kiusatun mielestä johtui?

Kenen taholta työpaikkakiusaaminen toteutui?

Puolustautuiko tutkimushenkilö jollakin tavoin?

Jos tutkimushenkilö ei kyennyt puolustautumaan, mistä se hänen mielestään johtui?